



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de
fin de grado

Análisis de la
relación de
franquicia:
estructura de
propiedad

Laura Ayala Reyero

Tutor/a: Rosa María Mariz
Pérez

**Doble Grado en Administración y Dirección de
Empresas y Derecho**
Año 2017

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A
Coruña para la obtención del Grado en Administración y Dirección de Empresa

Resumen

En el estudio de este trabajo se presenta a la franquicia como un sistema de desarrollo empresarial innovador y como alternativa estratégica de crecimiento acorde a los constantes cambios y adaptaciones a la evolución del mercado minorista. El diseño de la estructura de propiedad de las cadenas de franquicia ha sido analizado por diversos autores a lo largo de la literatura económica, tratando de explicar las razones que llevan al franquiciador a la apertura de establecimientos franquiciados frente al mantenimiento de unidades bajo su propiedad, siendo objeto de análisis algunos de los determinantes que marcan la propensión a franquiciar. Este trabajo se ha estructurado en cuatro partes. En primer lugar, enmarcaremos el modelo objeto de estudio, determinando el concepto y los elementos que lo definen. A continuación, asentaremos las bases del marco teórico sobre el que se fundamenta la esencia del sistema de franquicia: teoría de la agencia y teoría de recursos y capacidades. Posteriormente, se estudia la estructura de propiedad de las cadenas de franquicia, bajo el análisis del porcentaje de establecimientos franquiciados y se recogen una serie de hipótesis de comportamiento, así como resultados de estudio de las mismas. Por último, se exponen las conclusiones más significativas.

Palabras clave: franquicia, relación de agencia, costes de control, establecimientos franquiciados, valor de marca, *saber hacer*.

Abstract

In the study of this work, franchising is presented as an innovative business development system and as a strategic alternative of growth according to the constant changes and adaptations due to the evolution of the retail market. The design of the ownership structure of franchised chains has been analyzed by various authors throughout the economic literature, trying to explain the reasons that lead the franchisor to the opening of franchised outlets versus the maintenance of units under their own ownership, being analyzed some of the determinants that mark the propensity to franchise. This work has been structured in four parts. In the first place, we will frame the model object of study, determining the concept and the elements that define it. Next, we will establish the basis of the theoretical framework on which the essence of the franchise system is based: agency theory and resource and capacity theory. Subsequently, the ownership structure of franchised chains is analyzed, under the analysis of the percentage of franchised outlets and a series of behavioral hypotheses are collected, as well as results of some of the most relevant studies. Finally, the most important conclusions are presented.

Key words: Franchise, agency relationship, control costs, franchised stores, brand value, *know how*.

Índice

Introducción.....	7
1. El sistema de franquicia.....	12
1.1 Franquicia y comercio	16
1.2 Concepto de franquicia	20
1.3 Elementos de la franquicia.....	23
1.3.1 Elementos personales: franquiciador y franquiciado	23
1.3.2 La marca.....	27
1.3.3 Saber hacer o <i>know how</i>	28
1.3.4 Los pagos.....	30
1.3.5 El producto o servicio ofertado	34
1.3.6 El contrato.....	35
1.3.7 Otros elementos	37
1.4 Importancia económica de la franquicia en España	37
2. Marco Teórico.....	40
2.1 Teoría de la agencia.....	41
2.2 Teoría de recursos y capacidades	46
3. Estructura de propiedad de las cadenas de franquicia	48
3.1 Modelo de alianza y estrategia empresarial	48
3.2 Porcentaje de establecimientos franquiciados	48
4. Hipótesis de comportamiento y revisión de resultados.....	53
4.1 Hipótesis y resultados.	53
Conclusiones	68
Bibliografía.....	71

Índice de figuras

Figura 1. Formas de comercio según el grado y forma de integración.....	17
Figura 2. Relación de franquicia.	24
Figura 3. Requisitos para la expansión en franquicia.....	26
Figura 4. Tipos de franquicia según la naturaleza de su actividad y posición en el canal.....	34

Índice de gráficos

Gráfico 1. Número de franquiciadores en Europa. Comparativa 2005 a 2016.....	14
Gráfico 2. Análisis sectores, porcentaje de establecimientos por agrupación de sectores en España, 2015.	15
Gráfico 3. Histórico enseñas operativas en España, 2001-2016.	38
Gráfico 4. Evolución de la apertura de establecimientos franquiciados y totales en España, 2002-2015.	39
Gráfico 5. Histórico establecimientos en España, 2003-2015.....	39
Gráfico 6. Análisis sectores, porcentaje de facturación por agrupación de sectores en España, 2015.....	40
Gráfico 7. Evolución del porcentaje de establecimientos franquiciados.....	52
Gráfico 8. Evolución del porcentaje de establecimientos franquiciados según tipo de cadena.	52
Gráfico 9. Evolución del porcentaje de establecimientos en propiedad.	60

Introducción

Dos de los grandes retos a los que se enfrenta el sector de la distribución, inmerso en un heterogéneo entramado comercial y de servicios, son la *flexibilidad* y el *dinamismo*. Cada vez más, encontramos estructuras que, en un entorno económico cambiante e inestable, buscan las claves del éxito en la supervivencia de un sistema colaborativo, que sea capaz de adecuar a su estrategia¹ una estructura organizativa económicamente eficiente². Las nuevas corrientes de la economía, de la justicia y de la sociedad, los cambios demográficos, así como el rápido avance de los sistemas de comunicación y de la implantación de las nuevas tecnologías, están marcando el camino hacia la proyección de un renovado orden comercial. Los distribuidores tradicionales se están viendo forzados a redefinir el sector, adaptándolo a los nuevos estilos de comportamiento social y a los exigentes hábitos de consumo, y en último término, a la vocación global e internacional de las empresas³.

En este contexto, prima por parte de las firmas comerciales la búsqueda de fórmulas que faciliten un flujo de distribución de bienes y servicios de forma rápida, eficiente y segura, acorde a los valores del consumidor final (individuos u organizaciones); modelos que permitan su expansión y ampliación de su actividad

¹ Nos referimos aquí al clásico problema estratégico de la toma de decisiones de la empresa: “la configuración y dirección del proceso de conversión de recursos de modo tal que se optimice la consecución de los objetivos”. Noción genérica de “decisión estratégica” referida al “acoplamiento de la empresa a su entorno” (Ansoff, 1987, pp. 34,138).

² De forma simplificada, el enfoque clásico (1960) y el evolucionista (1980) en torno a la estrategia – teorizados, entre otros, por Ansoff y Williamson respectivamente– recomiendan diseñar estructuras organizativas adecuadas para una estrategia determinada, como elemento clave para conseguir el éxito. Según Alfred Chandler (1962), la estructura de la organización debe seguir a la estrategia, como punto de partida en la formulación de la relación entre la estrategia de crecimiento y la estructura organizativa (Whittington, R., 2002, pp. 122 y ss.).

³ La globalización de los mercados, los cambios tecnológicos y el incremento de la competencia son las notas características que describen el marco económico mundial. Las empresas se enfrentan a un entorno más dinámico, más complejo y, por tanto, más incierto.” La facultad para detectar nuevas oportunidades y para adaptarse a los cambios del mercado requiere, en este entorno actual, un mayor grado de flexibilidad (Montoro, 2000, p.187).

económica sin grandes inversiones de capital y con el menor riesgo posible⁴. Fundamentos que sin duda supondrán oportunidades de emprendimiento⁵ y un refuerzo al crecimiento de los niveles de consumo privado⁶; importantes soportes de la recuperación actual de la economía.

En el proceso de la toma de decisiones, a la hora de abordar la estrategia de crecimiento, entran en juego las decisiones administrativas que repercuten a la organización como estructura: es el momento de analizar las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como diseñar los flujos de trabajo y de información, los canales de distribución y la localización de medios (Asnoff, 1976, p. 35).

La adopción de la estrategia de crecimiento, por parte de la acción directiva de la empresa, supondrá la elección entre las clásicas alternativas de adquisición o crecimiento interno, comprar o vender (Asnoff, 1976, p. 206). Una disyuntiva que recoge de fondo el análisis de los problemas de escasez de recursos y capacidades, de la separación entre propiedad y control, y de la reducción de los costes derivados de las transacciones económicas, llevadas a cabo para dar cumplimiento a los acuerdos de intercambio pactados por la empresa con otros agentes.

La coordinación de los intercambios que tienen lugar en el conjunto organizativo se convierte en el instrumento de crecimiento clave, a fin de determinar la estructura de gobierno más eficiente, tratando de moderar tanto los riesgos asociados a la participación en el mercado como los asociados a la integración en jerarquía, como alternativa de la planificación estratégica de la empresa a través de *formas híbridas* (Douma & Shreuder, 2009, pp. 193, 362). Estas formas de organización han

⁴ “Los entornos de los negocios emergentes reclaman una estrategia que proporcione costes reducidos, alta calidad, flexibilidad y rapidez de respuesta a las necesidades de los clientes” (Montoro, 2000, p. 188).

⁵ En España se observa una tendencia positiva del nivel de actividad emprendedora: los resultados del proyecto GEM en 2015 indican que el índice de la Tasa de Actividad Emprendedora de España ha vuelto a crecer por segundo año consecutivo, del 5,2% en 2013 al 5,5% en 2014, hasta alcanzar el 5,7%, apuntando hacia los niveles observados antes del comienzo de la crisis económica (Global Entrepreneurship Monitor, 2015, p. 60; Calderón & Huerta, 2015, p. 691). El proyecto GEM 2015 apunta que el objetivo no debería ser aumentar el número de empresas nuevas, “sino capacitar a las personas para identificar oportunidades y *diseñar modelos de negocio sostenibles*, poniendo énfasis en la calidad más que en la cantidad y utilizando la creación de empresas nuevas como un medio para explotar las oportunidades identificadas” (pp. 102-103).

⁶ El consumo privado deja atrás un periodo de seis años de recesión (2007-2013) durante el que los hogares españoles redujeron su gasto en torno a un 15%. Más financiación y menos incertidumbre son los fundamentos que mantienen el dinamismo del consumo privado (BBVA Research, 2015, 2016). Se prevé que el consumo privado mantenga su firmeza gracias a la mejora continua del empleo y el mantenimiento de condiciones favorables de financiación amplíe el incipiente repunte de la inversión empresarial (OCDE, 2017, p. 17).

sido definidas desde diferentes enfoques teóricos a lo largo de la literatura como *redes estratégicas* o *conjuntos organizativos* de coordinación, que permiten a las organizaciones lograr o mantener una ventaja competitiva (Montoro, 2000)⁷.

Dentro del conjunto de estos sistemas en red situamos como caso típico el **sistema de franquicia**⁸, valorado en la actualidad como uno de los canales más innovadores y de mayor evolución en el mundo. Un formato comercial que está contribuyendo a la reclamada modernización de las estructuras comerciales gracias a su carácter híbrido, flexible y dinámico. En gran parte la clave de su éxito depende de la satisfacción de las relaciones entre franquiciador y franquiciado, a la cooperación entre partes independientes que alcanzan un importante compromiso de intercambio de información y complementariedad de recursos.

El análisis de los aspectos que rigen la relación de los elementos personales e intangibles del modelo, es uno de los objetos centrales de este trabajo, tratando de explicar la oportunidad de la existencia del modelo desde diferentes enfoques teóricos; cuestión que a lo largo de la historia ha generado una gran difusión por parte de la doctrina económica, haciéndose eco del destacado peso de la franquicia en el sector de la distribución. Cabe destacar los enfoques económicos de la teoría de recursos y capacidades, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia.

Como veremos, la adopción de este sistema de integración como forma de comercio asociado conlleva, tanto para la figura del franquiciador como para el franquiciado, una serie de ventajas e inconvenientes que trataremos de configurar bajo estas líneas. Para ello será clave definir aquellos factores que determinan la propensión de las empresas a franquiciar sus puntos de venta, en lugar de dejar en manos de los regentes de establecimiento propios la dirección de aquellas unidades de negocio destinadas a promover la estrategia de expansión.

⁷ Montoro (2000) justifica el desarrollo de las *redes de cooperación empresarial* como una respuesta a las características que describen el entorno económico actual (pp. 187-189). A partir del análisis de la literatura sobre redes organizativas que recoge en su trabajo, esta autora sintetiza el concepto de red organizativa entendida como una “*nueva forma organizativa de coordinación distinta al mercado y la empresa, formada por dos o más organizaciones vinculadas por relaciones a largo plazo, que permiten a las organizaciones lograr o mantener una ventaja competitiva*” (p. 191). Identifica como principales características de este tipo de estructura la flexibilidad y la complementariedad de actividades”; rasgos distintivos que servirán de guía para el devenir de su éxito (pp. 193-194).

⁸ “La franquicia es una *forma híbrida de organización* que ha servido como *ejemplo clásico de la indefinición de las fronteras de la empresa*” (López, 2000, p. 11). Calderón (1998, p. 107), Douma & Schreuder (2009, p. 362) y López *et al.* (2013, p. 3) sostienen también en sus trabajos que la franquicia se ajusta a la definición de forma híbrida; entre otros autores, véase los citados en p. 20–.

La expansión del negocio como franquicia será evaluada de forma positiva en presencia de elementos que pongan de relieve la rentabilidad tanto en términos de la minimización de costes de agencia y de transacción, como en términos de financiación y de gestión de las nuevas unidades de negocio. El franquiciador ofrece por su parte a los emprendedores⁹ el acierto de sumarse a una red de negocio cuyo éxito ya ha sido probado, hacerlo con las garantías que supone participar con una marca común y en un saber hacer operativo consolidado¹⁰. No obstante, el compromiso que alcanzan ambas partes en el contrato de franquicia podría verse frustrado por su capacidad para hacer frente a los problemas de racionalidad limitada y comportamiento oportunista, propios de las estructuras multidivisionales (Williamson, 1988; Lafontaine, 1992).

Con objeto de profundizar en el estudio de la relación de franquicia, enmarcaremos el modelo objeto de estudio, determinando el concepto y los elementos que lo definen, y que lo sitúan como palanca de progreso y emprendimiento del comercio minorista en España. A continuación, asentaremos las bases del marco teórico sobre el que se fundamenta la esencia de la franquicia, bajo dos enfoques teóricos: la teoría de la agencia, como forma de organización que abarata los costes de control y supervisión; y la teoría de recursos y capacidades, facilitando a los franquiciadores capital, capacidad directiva y conocimiento del mercado local.

Estos fundamentos teóricos encaminan a los estudios modernos del sistema de franquicia hacia un modelo integrador, tratando de justificar la dinámica de crecimiento de las cadenas de franquicia. La mayor parte proyectan el negocio al mismo tiempo a través de establecimientos propios y franquiciados. Veremos como la proporción de establecimientos franquiciados de que disponen no es casualidad, sino que se presenta como una variable básica en el diseño de las cadenas de franquicia, como una forma de organización. En la última parte del trabajo, se exponen una serie de hipótesis y resultados que dan testimonio de la naturaleza de la relación de franquicia

⁹ Existe una corriente de autores que están incorporando a sus trabajos, como línea de investigación, el análisis del franquiciado como emprendedor, buscando contribuir al estado del conocimiento de la relación franquiciador-franquiciado (Dada, Watson, & Kirby, 2014; Calderón & Huerta, 2015).

¹⁰ Las enseñas comerciales que optan instaurar un sistema de franquicia en torno a su negocio, a la hora de atraer a nuevos franquiciados, deben ponderar el retorno de la inversión que buscan los potenciales franquiciados-emprendedores. De ahí que se advierta a los franquiciadores la necesidad de contar, además de con una marca y un saber operativo previamente consolidados, con un número óptimo de establecimientos franquiciados creados en los dos primeros años de funcionamiento, con el objetivo base de señalar la calidad de la enseña; de este modo, probar el concepto de negocio y el éxito que puede tener a partir de dichos establecimientos (Calderón & Huerta, 2015, p. 697).

y de los determinantes que encuentran razón a la decisión de optar o no por el modelo de franquicia, de acuerdo con el marco teórico y los estudios y análisis previos.

Como muestra de su importancia económica y el ritmo positivo de expansión que está alcanzando esta forma de asociacionismo empresarial en España en los últimos años, tal y como analizaremos más adelante, las estadísticas nacionales registran al cierre del ejercicio 2016 un 10,9% del comercio minorista, generando en torno a un 13% del empleo del sector, con 70.541 establecimientos abiertos y 1.298 cadenas al inicio del año 2017, de las que alrededor del 30% ha optado por desarrollarse de forma internacional (Tormo Franquicias Consulting, 2016; AEF 2017a; Barbadillo & Asociados, 2017).

En esencia, con el estudio de este trabajo se pretende recoger y analizar los principios que justifican la oportunidad que ofrece la fórmula de franquicia a la hora de hacer frente a la referida formulación de la estrategia de crecimiento de la empresa y su implicación en el contexto relacional de los miembros de la organización. Desde este horizonte estratégico, se procede a analizar el comportamiento de los miembros de la relación de franquicia y la convivencia de unidades de venta en propiedad y franquiciados, que lo definen en sí mismo como un modelo de cooperación y de dependencia, cuyos agentes aunaran acciones y esfuerzos para alcanzar un objetivo común dentro de un sistema dual con unidades propias y franquiciadas.

Para ello, tratando de encontrar las claves que explican tanto las *razones para franquiciar* como la *dualidad del sistema de franquicia*, se han revisado trabajos publicados dentro de la línea de investigación sobre el franquiciador que han tratado de estudiar y analizar la estructura de propiedad de las cadenas de franquicia, ante la disyuntiva de decisión que debe ser abordada por el franquiciador a la hora de optar por franquiciar sus establecimientos o mantenerlos bajo su propiedad. Por último se presentan las principales conclusiones del estudio realizado.

1. El sistema de franquicia

Uno de los pilares sobre los que se asienta la configuración del nuevo orden comercial son las relaciones de colaboración entre unidades independientes (Bermúdez, 2002, p. 13). Esta base es precisamente el fundamento de la filosofía de la franquicia, cuyo elemento principal es la relación de cooperación entre las partes, franquiciador y franquiciado¹¹, que descansa en la *confianza* y el *compromiso* como factores estructurales clave para conseguir una relación estable, que hagan de este modelo la opción ideal para desarrollar una red de ventas y ampliar los horizontes comerciales de un negocio (Bermúdez, 2002, p. 269; Fernández & Martín, 2006).

El modo de abordar la capacidad de crecimiento o expansión, como decisión agregada a la dirección estratégica del negocio, en el actual horizonte del mercado de la distribución, es precisamente una de las elecciones clave de cualquier empresa, a la hora de rediseñar su fórmula o modelo de negocio, que ya ha sido desarrollado y contrastado en el mercado con éxito. De esta forma, la representación de la ventaja competitiva de cualquier entidad, supondrá un esfuerzo de adecuación entre la formulación racional y la implantación de la estrategia en un entorno competitivo, a la hora de hacer frente tanto a los factores previstos como a los no previstos, y haciendo uso de los recursos y capacidades de la organización (Ricart, 2009).

Además, la gestión estratégica y el grado de satisfacción de la relación de franquicia dependerá de que al mismo tiempo sean los factores ya citados – de la

¹¹ La relación diádica franquiciador-franquiciado, sobre la que nos centraremos en este trabajo, ocupa la parte central del marco relacional en la franquicia, en el que tiene lugar la interacción de diversos mercados con los que dichos sujetos principales tienen que intervenir y entablar relaciones eficientes. Relaciones que persiguen la creación de valor y la obtención de ventajas al desarrollarse en todo un esquema de relaciones de intercambio, y que varían según el sector y la empresa a la que nos refiramos. De este modo, franquiciador y franquiciado llevan a cabo relaciones de colaboración con el mercado interno – *subentorno*: empleados, franquiciador/franquiciados, accionistas –, de clientes, de proveedores y de influyentes, tales como competidores, organismos públicos y privados, medios de comunicación – *microentorno* –, así como con instituciones e intermediarios financieros, y el entorno social y cultural del mercado en el que opera – *macroentorno* – (Bermúdez, 2002, pp. 255-271). Véase **1.3.1. Elementos personales: franquiciador y franquiciado**.

confianza y el compromiso mutuos – junto a los intercambios económicos oportunos, los desencadenantes del logro de sistemas de control del intercambio de información y de la interdependencia de los miembros de canal, para la resolución de los conflictos que surjan en la relación contractual de la franquicia (Bordonaba y Polo, 2004).

Este enfoque bien podría aproximarse al marco analítico de la nueva economía institucional, siendo en este caso el sistema de franquicia, como red organizacional de la actividad económica, el jugador que interacciona con las instituciones formales e informales, con los condicionantes del entorno, haciendo que los agentes de este sistema, unidos por una voluntad y objetivos comunes, participen de y en el crecimiento y desarrollo económico (Urbano Pulido *et al.*, 2007; Salas-Fumás, 2009).

En esta línea, el sistema de distribución comercial de la franquicia se ha ido desarrollando y consolidado en el mercado a nivel mundial como estructura empresarial acorde a los retos de la nueva economía (competitividad, dinamismo, flexibilidad, descentralización, cambios tecnológicos, creación de valor, entre otros) y a la globalización de los mercados. La estructura de este sistema, que sigue a la estrategia¹² de reducción de costes, flexibilidad y rapidez de expansión, a través de la réplica del negocio y adaptándose a las necesidades del cliente, permite a la organización lograr y/o mantener una ventaja competitiva (Montoro, 2000).

El germen del sistema de franquicia, tal y como lo conocemos hoy en día, se empieza a desarrollar en Estados Unidos y paralelamente en Europa entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX en el campo de la distribución comercial (Díez de Castro & Galán, 1998; Bermúdez, 2002; Díez de Castro, 2004; Barbadillo, 2009; Tormo, 2013). A partir de 1920, grandes empresas norteamericanas del sector del automóvil comienzan a crear estructuras de franquicia como medio para superar las barreras que presentan, para este sector en especial, las leyes antimonopolio de la integración vertical¹³. General Motors es una de las primeras en hacerlo; en 1929 adopta una red de ventas con colaboradores desligados de su empresa para la distribución y venta de sus automóviles. Henry Ford también utiliza este sistema de distribución para la comercialización de su popular modelo “T”. La literatura también

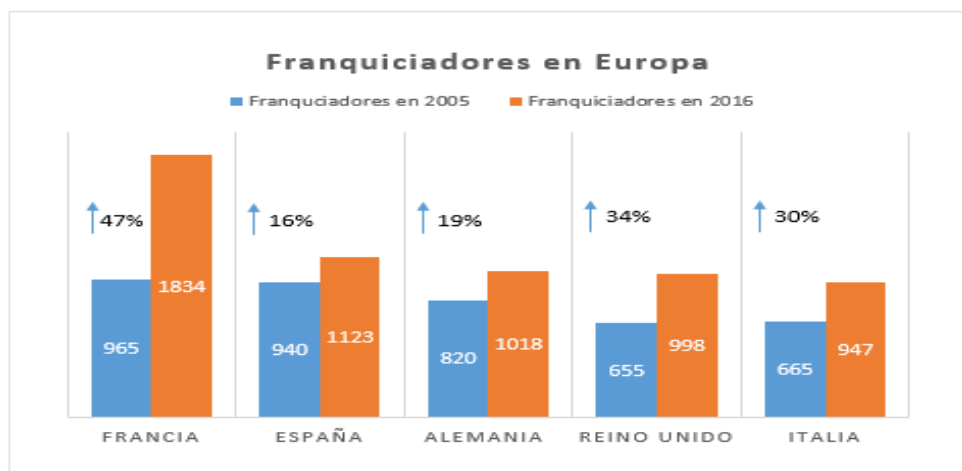
¹² Se comparte aquí la visión de Alfred Chandler (1962) sobre la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa (véase *nota al pie número 2*).

¹³ La industria del automóvil quería evitar la aplicación de la Ley Antitrust, antimonopolio, que prohibía a las fábricas vender sus productos en establecimientos propios (Kessler, 1957).

coincide en situar al magnate Isaac Singer, fundador de la conocida compañía de las máquinas de coser Singer, como primer impulsor de este sistema. Para expansionar su negocio y promover las ventas, opta por abrir puntos de venta en régimen de concesión, en los que agentes exclusivos vendían y enseñaba a usar el producto¹⁴.

En Europa, la firma francesa Pingouin, creada por los fabricantes de lana *La Lanière de Roubaix*, concede en 1929 el primer contrato de distribución bajo este mismo esquema para la venta de sus lanas, hasta lograr poco después la asociación con un importante número de minoristas. A partir de los años 50, comienza el despegue y el progresivo avance de esta forma de comercio con la difusión del modelo en cadenas de alimentación de “comida rápida” (McDonald’s), y con su progresiva implantación en una gran diversidad de sectores: restauración, moda, servicios – viajes, consultoría, belleza – son sólo algunos ejemplos. Francia, España, Alemania, Reino Unido e Italia son considerados los motores de la franquicia en Europa y juntos representan en torno a un 65% del mercado en nuestro continente, con 5.920 empresarios operando como franquiciadores en 2016, con un incremento aproximado del 30% desde el año 2005 (Barbadillo y Asociados & IFCN, 2016).

Gráfico 1. Número de franquiciadores en Europa. Comparativa 2005 a 2016.



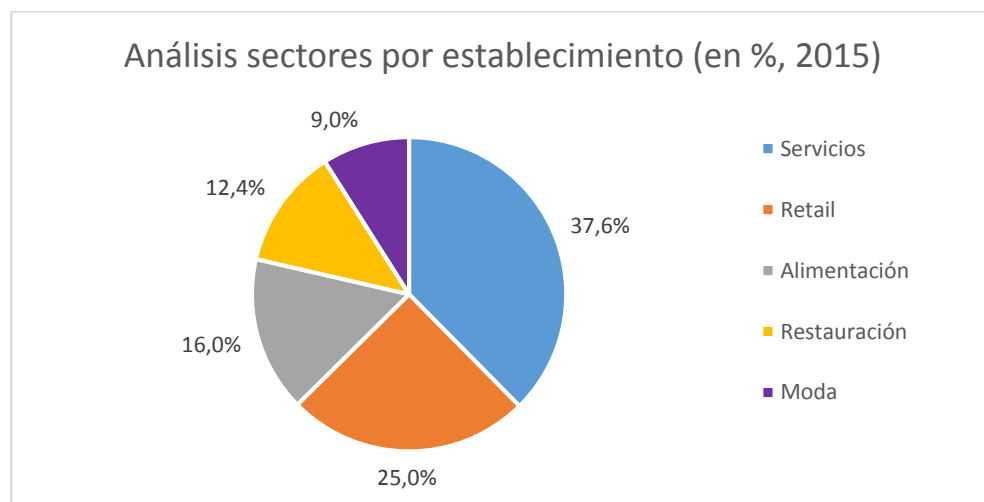
Fuente: Elaboración propia a partir de Barbadillo y Asociados & IFCN (2016).

¹⁴ En la primera década del siglo XX Singer logra vender tres millones de máquinas en todo el mundo. En 1927 se inaugura en la ciudad de Nueva York el primer centro de costura Singer Sewing Center, en el que, además de vender las máquinas al por menor, alberga cursos de costura (*en línea*: <<http://www.singer.es/historia/1900.html>>). La innovación del creador de las famosas máquinas de coser queda patente a partir del momento en el que opta por agregar en su modelo de expansión del negocio, no sólo la concesión de los derechos de distribución, sino también la transmisión de su imagen y de un escenario operativo de comercialización.

En España, la aparición de la franquicia tiene lugar entre la década de los 50 y los 60, con la llegada de cadenas extranjeras, sobre todo francesas, en el sector del automóvil (Renault) y en el de la lana (Pingouin), y enseñas americanas, con establecimientos especializados en el concepto de “comida rápida”; alcanzando un importante desarrollo a partir de la década de los años 90 en el sector de la alimentación, restauración y de la moda. En la última década, el crecimiento del número de enseñas que apuestan por la creación de una red de franquicia es significativo, con un incremento porcentual de más del doble (AEF, 2017a), resistiendo la incertidumbre y la crisis económica de los últimos años¹⁵.

En la actualidad su implantación en España es ya un hecho y se encuentra presente en gran parte de los sectores de actividad económica. De forma simplificada, destaca la presencia de esta fórmula de organización comercial en los sectores de servicios (viajes, centros de estética y belleza, consultoría y agencias inmobiliarias son algunos de los más destacados), retail, alimentación, restauración y moda (Tormo, 2013; Tormo Franquicias Consulting, 2015).

Gráfico 2. Análisis sectores, porcentaje de establecimientos por agrupación de sectores en España, 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de Tormo Franquicias Consulting (2015).

¹⁵ A finales de 2016 el número de enseñas comerciales aumentó un 5,3% – con un total de 1.298 enseñas – respecto al año anterior en el que se contabilizaron 1.232 redes, continuando con la tendencia de crecimiento que se ha observado en los últimos años y superando con creces al ejercicio de 2015, que había crecido solamente un 1,28%, haciendo así palpable la recuperación económica vivida por la economía española. Del total de cadenas consolidadas (996 enseñas), el 85,64% son de origen español, el 14,35% restante son enseñas extranjeras, procedentes en su mayoría de Francia, Estados Unidos, Italia, Reino Unido y Alemania (AEF, 2017, p. 6; MundoFranquicia Consulting, 2017a, p. 2).

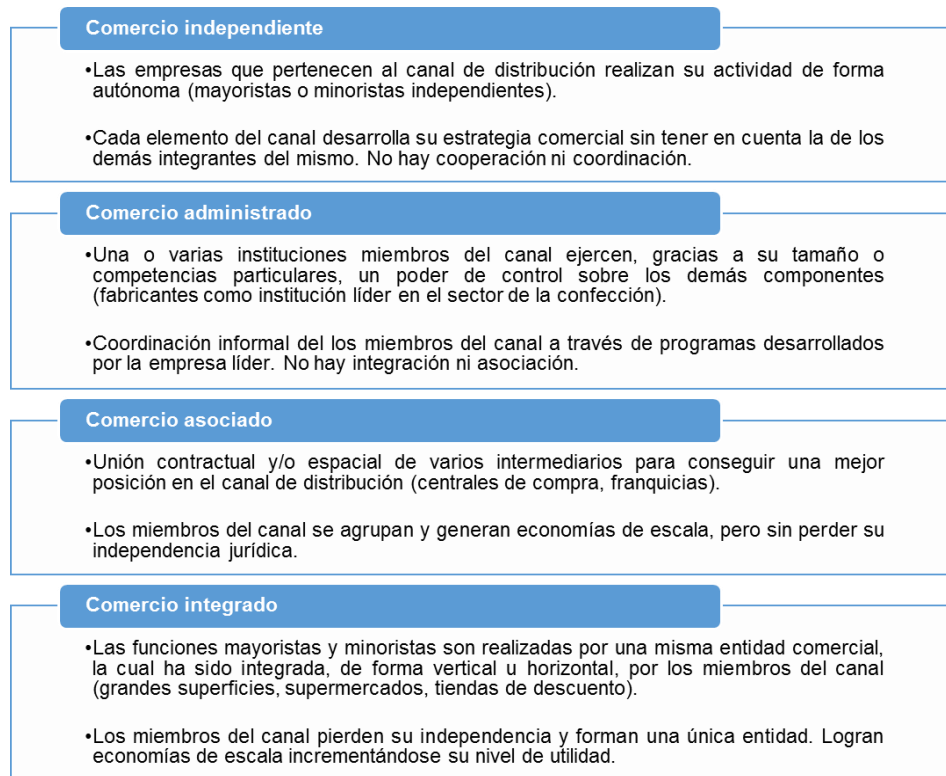
Su mayor accesibilidad y la diversificación de su actividad, están contribuyendo al aumento de las oportunidades de crecimiento empresarial y de emprendimiento, aportando al comercio independiente minorista una estructura innovadora de apoyo y una atractiva imagen de marca, para la mejora de su competitividad. En el epígrafe **1.4 Importancia de la franquicia en España** se detallan más datos sobre la evolución y el tamaño de la franquicia en nuestro país.

1.1 Franquicia y comercio

Ante la insalvable separación geográfica entre compradores y vendedores, por la imposibilidad de situar los establecimientos de producción o transformación industrial frente al consumidor, se hace necesario el traslado de bienes y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo. La función que posibilita que el producto fabricado en un lugar pueda ser adquirido por el cliente en otros lugares muy distantes, en adecuadas condiciones de tiempo, forma y cantidad, se conoce con el nombre de *distribución* (Díez de Castro, 2004, p. 6).

La puesta a disposición del producto o servicio al consumidor final, en el momento en el que lo necesita, sucede tras el inexorable camino del producto o servicio desde los mercados de abastecimiento –fase de producción o fabricación– a los puntos de venta próximos al consumidor –fase de adquisición y consumo–, en los que se lleva a cabo su entrega o prestación. Este camino es el que se conoce como *canal de distribución*, en el cual se va alienando toda una red de intermediación integrada por entidades que operan en el marco de la distribución. Como nexo de unión entre los ejes de la producción y el consumo, desarrollan su actividad el conjunto de estos intermediarios; conjunto que constituye el denominado *sistema comercial*, que actúa como puente entre la oferta y la demanda (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 27). Siguiendo el criterio del grado y la forma de integración, el sistema comercial se clasifica en cuatro categorías: comercio independiente, comercio administrado, comercio asociado¹⁶ y comercio integrado (Bermúdez, 2002, p. 44; Díez de Castro, 2004, p. 314; Miquel, Parra *et al.*, 2008, p. 71).

¹⁶ Díez de Castro (2004) reconoce también el denominado *asociacionismo espacial* como una forma de comercio por su grado de integración, “cuando varias empresas desarrollan su actividad comercial de forma independiente en un espacio común” –centros comerciales, mercados municipales, galerías comerciales– (p. 314). Miquel, Parra *et al.* (2008) advierten que la *localización* es una de las variables más importantes entre las consideradas en el modelo de decisión de planificación estratégica del

Figura 1. Formas de comercio según el grado y forma de integración.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bermúdez (2002), Díez de Castro (2004) y Miquel, Parra *et al.* (2008).

El nivel de competencia existente en los mercados, la concentración de la oferta de proveedores, la complejidad de las políticas de mercadotecnia en el punto de venta, así como la tecnología a utilizar, son algunos de los factores que pueden inducir y modular el grado de integración de los canales de distribución. Cuanto menor sea el grado de integración en el canal menor será la eficiencia del mismo, dado que la ausencia de una fuerza de dirección en el canal de distribución dificulta la coordinación de las actividades realizadas por sus componentes (Calderón, 1998, p. 23).

En el actual sistema comercial es conveniente buscar formas de gobierno del canal de distribución alternativas al modelo de distribución independiente, ya que la ausencia de una actuación organizada entre las empresas pertenecientes a éste, no responde a las características clave en la transformación del canal moderno, como la coordinación y la cooperación. Díez de Castro *et al.* (2005) advierten que:

comercio minorista, bajo la influencia de las nuevas tendencias socio-económicas, culturales y de ocio. Gracias a la concentración espacial del comercio detallista los consumidores adquieren cualquier producto que necesitan a precios muy competitivos y se genera una sinergia de incremento de ventas, como consecuencia de la cercanía de establecimientos competidores complementarios (p. 103).

Para conseguir los mejores resultados, una empresa de distribución debe tener un tamaño adecuado, generalmente grande, ya que éste le dotará de un mayor poder de negociación con los proveedores, una posición comercial ventajosa en el mercado y una racionalidad en los costes empresariales (p. 28).

Así, las nuevas corrientes estratégicas de los modelos de negocio intentan eludir las formas de comercio independientes, y apuestan por las formas asociativas e integradoras, que buscan, en estos dos últimos casos, la obtención de economías de escala y han adquirido mayor relevancia debido a la creciente tendencia hacia la concentración en los diferentes sectores económicos (Bermúdez, 2002, p. 47). Situación que plantea al comercio tradicional la disyuntiva de desaparición o adaptación; con la consiguiente adopción de estrategias empresariales orientadas a la consecución de planteamientos acordes a la situación actual de distribución, que se concretan en tres aspectos básico: evolución hacia la *especialización comercial*, *optimización de la gestión* en todas las áreas del negocio y el establecimiento de *acuerdos interempresariales de asociación comercial* (Alonso, 2010, p. 27-30).

Las referidas formas alternativas de gobierno vertical se caracterizan porque es el contrato entre miembros del canal quien vertebra, dirige y coordina las funciones y los procesos distributivos. En especial el *comercio asociado* se muestra como una opción de contrastado éxito y aceptación en la distribución actual conformando modelos contractuales dentro del sistema vertical de distribución, que se ven obligados a reaccionar ante la proliferación de grandes superficies de distribución y a adaptarse a las exigencias de un mercado dinámico y cada vez más cualificado en sus decisiones de compra (Alonso, 2010, p. 28; Bermúdez, 2014, p. 284).

El esquema de organización comercial sobre el que se asienta el *asociacionismo* parece hacer frente a la fragmentación de la demanda, la diversificación de los productos y servicios y a la profusa competencia, que exigen las nuevas formas de adaptación al mercado en constante desarrollo (Calderón, 1998, p. 27); un entorno de alta competencia en el que imperan las directrices de mercado del comercio especializado y de las grandes superficies y cadenas de distribución que ofrecen cada vez mejores precios y una gran diversidad de servicios¹⁷.

¹⁷ Asociacionismo que se concreta en la mejora en los precios y en las condiciones de compra (servicios pre-venta y post-venta al consumidor), desarrollo corporativo bajo una misma enseña y economías de escala en diferentes aspectos del negocio: comunicación y marketing, generación de bases

Bajo estas consideraciones, las tendencias del comercio actual sitúan a la franquicia como sistema de comercio asociado capaz de formular una solución ideal para la renovación del comercio tradicional, en base a la optimización de un sistema completo de gestión integral del negocio, gracias a elementos como la especialización de venta de productos o servicios, distintivos en su presentación y comercialización, junto con la asistencia permanente y control de la gestión (Alonso, 2010, p.31)

La franquicia es una de las formas organizativas de distribución dentro del comercio asociado, y dentro de éste, es la forma asociativa más formalizada de las existentes en el ámbito comercial, puesto que las partes firman un contrato amplio y riguroso, en el que se detallan las relaciones empresariales entre ellas, y que deben cumplir durante la vigencia del contrato (Díez de Castro *et al.*, 2005, p.29). El esquema comercial de la franquicia se dibuja a través del canal de ventas, que constituye la red de establecimientos en franquicia, para el desarrollo de una actividad relacionada con la comercialización de productos y/o servicios que pueden ser de diferente índole, en la cual se ven involucradas al menos dos partes jurídicamente independientes que persiguen obtener un beneficio económico y una garantía de estabilidad.

Esta fórmula de comercio asociado contractual configura todo un sistema de colaboración y comercialización caracterizado por su naturaleza dual o híbrida¹⁸, en el que conviven unidades propiedad del franquiciador –al menos una ante la necesidad de contar con un establecimiento piloto– y franquiciadas, cuya proporción varía en virtud de la estrategia adoptada por el franquiciador. La interconexión efectiva de las diversas unidades y las relaciones satisfactorias entre las partes serán claves para expandir con éxito el negocio, razón por la que se sitúa a la franquicia en primera línea con las tendencias comerciales actuales frente al comercio tradicional independiente; una *forma organizativa híbrida* que adopta una fórmula de trabajo en equipo en la que cada unidad franquiciada constituye un instrumento de competitividad de la cadena (Espaliat, 2002, p. 102) y persigue el desarrollo acelerado de las empresas

de datos de clientes potenciales, gestión, estrategias de expansión del concepto de negocio para dar cobertura a diversos mercados geográficos; son algunos de los beneficios que pueden obtener las empresas vinculadas por acuerdos empresariales y así conseguir el posicionamiento del pequeño comercio en entornos competitivos. De ahí que se considere a la vía de asociacionismo como una de las más efectivas para aprovechar las economías de escala, que permiten el posicionamiento del comercio tradicional en un entorno competitivo (Bermúdez, 2002, pp. 49-50).

¹⁸ Véase en Garrido & Pérez, 1994; Calderón, 1998; Perales, 1998; Díez de Castro & Rondán, 2004; Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2007; Díez de Castro *et al.*, 2008; Solís & González, 2007, 2008; Mariz & García, 2003; Mariz, García Rodríguez & García, 2007.

intervinientes mediante la conjunción de recursos financieros y humanos en el marco de una relación comercial solidaria (Alonso, 2010; p. 36)

Además, esta forma de organización ofrece una mayor oportunidad, frente a otras formas de asociación semejantes¹⁹, pues adopta un grado de integración que responde al constante desarrollo y evolución de los mercados y a las exigencias y aplicación de las nuevas tecnologías en el comercio, tanto en su vertiente tangible como intangible. Gracias a la franquicia es posible transferir y duplicar aquellos métodos comerciales y técnicos y hacer valer entre las partes todo un cuerpo de información práctica, que configura de forma singular en este modelo el denominado saber hacer o *know how*, que contará con el respaldo del singular criterio de control que ejerce el franquiciador sobre sus franquiciados (Calderón, 1998, p. 67). En definitiva, nos referimos aquí a todo el conjunto de elementos del “concepto de franquicia”, que se estudian en el siguiente apartado.

Como se verá más adelante, el papel que juega franquicia en España empieza a ser notorio y dada su evolución en los últimos años, esta forma de organización empieza a asentarse en una fase de destacado crecimiento²⁰.

1.2 Concepto de franquicia

El concepto de franquicia puede ser abordado desde distintos puntos de vista, a partir de diferentes fuentes conceptuales complementarias (fuentes normativas, fuentes institucionales así como fuentes doctrinales, tanto desde una esfera jurídica como comercial), con objeto de llegar a plantear una definición según su análisis, que nos lleve así a resaltar con mayor atención a unos aspectos u otros, para la delimitación de esta figura. En este trabajo, y siguiendo los términos descritos en el apartado anterior, delimitaremos a la franquicia como forma de organización híbrida catalogada dentro del denominado comercio asociado. Bermúdez (2002) formula de

¹⁹ En la *concesión*, a diferencia de la franquicia, se ceden únicamente los derechos de uso de un nombre o marca comercial y de distribución de determinados productos o servicios; frente a la *cadena voluntaria*, la franquicia supone un grado de condicionamiento superior que es determinante para la gestión de las unidades independientes de la cadena. Por otro lado, cabe señalar que en la franquicia los cometidos de aprovisionamiento y logística se encuadran dentro de un amplio abanico de funciones y obligaciones que son atendidas por la central franquiciadora, y no como objetivo último de una *central de compras*, en la que se presentan como pilares básicos la selección y adaptación progresiva de la oferta y la negociación con los proveedores (Alonso, 2010, pp. 32-33).

²⁰ Véase **1.4. Importancia económica de la franquicia en España.**

manera sintetizada una definición de franquicia desde una orientación comercial; señala que podemos concebir la franquicia como:

Un sistema de cooperación empresarial con vocación de *vincular a largo plazo*, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud del cual una de ellas – franquiciador – de buena fe, otorga a la otra – franquiciado/s – *el derecho de explotación* de su negocio, de una o varias marcas, y la fabricación, distribución y/o comercialización de los *productos tangibles y/o intangibles*, de calidad contrastada.

Estos últimos estarán compuestos por servicios principales (propios de la actividad) y adicionales (*información*, asesoramiento), protegidos (como patentes, marcas) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente *probados, eficaces y autorizados* mediante licencia. A cambio cada franquiciado se obliga a realizar *diferentes pagos* periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales²¹ (p. 29-30, 38).

Esta definición, además de conceptualizar la franquicia como sistema de comercialización y colaboración contractual, reúne atributos esenciales recogidos en otras fuentes, como la *buena fe*; uno de los principios fundamentales del régimen general de la interpretación de los contratos (Viera, 2012, p. 8) y aplicado por la doctrina jurídica a toda relación contractual²², por el que se presupone la ética en actuaciones como la prueba y eficacia del concepto de negocio y en la negociación (cláusulas del contrato), con el fin de asegurar el buen funcionamiento de los negocios comunes y la resolución amistosa de los conflictos.

²¹ La tipología básica de la franquicia distingue, según la naturaleza de la actividad de la que es objeto el contrato: franquicia industrial, de distribución pura (producto), de servicios o de producción (Gámir & Méndez, 1998, p. 2; Martín & Echarri, 2000, p. 28; Bermúdez, 2002, p. 33; Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 45). Véase **1.3.5. El producto o servicio ofertado**.

²² Los principios de lealtad y buena fe se citan en la propuesta de Código Mercantil (anteproyecto de ley aprobado en mayo de 2014 y sometido a fase de consulta) en atención a las obligaciones básicas de las partes de los contratos de distribución; no obstante su mención no resultaría necesaria, pues el actual artículo 57 del Código de Comercio de 1885 establece que “los contratos de comercio se ejecutarán y se cumplirán de buena fe, según los términos en que fueren hechos y redactados (...)”, y del mismo modo, el artículo 1258 del Código Civil de 1889, en concordancia con el artículo 7.1 del mismo texto legal, también cita el principio de buena fe en las relaciones contractuales como obligación recíproca entre los contratantes y del que se derivan a su vez dos de los principios básicos en materia de interpretación de los contratos, el principio de autorresponsabilidad y confianza (Viera, 2012, pp. 8,15; Plana, 2013, p. 4).

De forma generalizada, y siguiendo esta misma línea de argumentación, se ha definido a la franquicia a lo largo de la literatura (Calderón, 1998, pp. 29-31; Gámir & Méndez, 1998, pp. 1-2; Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 30) como un sistema de integración vertical, de colaboración contractual y comercialización de productos y/o servicios entre empresas, jurídica y financieramente independientes – franquiciador y sus franquiciados– en cuya relación el franquiciador otorga éstos el derecho a explotar una marca, un producto, un servicio o una fórmula comercial.

La explotación de dichos conceptos tiene lugar en un territorio determinado bajo la misma fórmula o concepto empresarial desarrollado por el franquiciador y dentro de una organización determinada, a cambio de una contraprestación económica, previamente establecida, en forma de canon de entrada, pagos periódicos (royalties) y la distribución y venta del producto, debiendo pagar además unos porcentajes de los volúmenes brutos de venta por los servicios recibidos del franquiciador – asistencia técnica, transmisión de conocimientos, entre otros –. La comercialización de dichos productos y/o servicios viene determinado por el denominado “concepto de franquicia” que delimitaremos en este trabajo²³ con el análisis de los principales elementos que lo componen. En estos términos promueve y defiende la *Federación Europea de la Franquicia*²⁴ (FEF) la definición de franquicia, tal y como aparece recogida en el Código Deontológico Europeo de la Franquicia²⁵ (1991) y define la franquicia como:

Un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente independientes (...), en la cual el franquiciador

²³ Véase **1.3. Elementos de la franquicia**.

²⁴ La Federación Europea de la Franquicia (FEF) fundada en 1972, con sede central en Bruselas, es una organización internacional sin ánimo de lucro que representa, promueve y defiende el desarrollo, los intereses y la ética comercial de la franquicia en Europa. Actualmente son miembros de la FEF 19 asociaciones nacionales de franquicia, entre las que se incluye, desde enero de 2015, a la Asociación Española de Franquiciadores (*en línea*: <<http://www.eff-franchise.com/>>).

²⁵ El Código de la FEF entra en vigor el 1 de enero de 1991, con la pretensión de ser un *tratado de buenas costumbres y de buena conducta de los usuarios de la franquicia en Europa*. Será aplicable a todas las operaciones de franquicia, exceptuando la franquicia master (artículo 6), realizadas por los miembros, sin el designio de que los derechos existentes, ya sean nacionales o europeos, se vean sustituidos, ni tampoco de construir o ser origen de las relaciones jurídicas entre las partes de una relación de franquicia (Código Deontológico Europeo de la Franquicia, 1991, prefacio). Su cumplimiento es voluntario, sin cuya aceptación no es posible integrarse en la Asociación Española de Franquiciadores, en la que se defiende e impulsa la labor de aquellos franquiciadores que desarrollan actividades en España, comprometidos con los principios éticos del sistema de franquicia y que, por ello, se comprometen a cumplir las normas Código Deontológico Europeo de la Franquicia (*en línea*: <<http://www.franquiciadores.com/que-es-la-aef/quienes-somos/>>).

otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación, de explotar una empresa de conformidad con el concepto del franquiciador (artículo 1).

Distingue además tres elementos clave a la hora de articular “el concepto de franquiciador”: a) La propiedad o el derecho de uso de símbolos: marca de fábrica, marca comercial, marca de servicios, distintivos, razón social, nombre comercial, signos y símbolos, logotipo, son algunos ejemplos; b) El uso de una experiencia, de un saber hacer o *know how*; y c) Productos, servicios y/o tecnologías patentadas o no, que hayan sido creados, puestos a punto, concedidos o adquiridos.

Por lo tanto, podemos afirmar que el derecho de explotación así concedido autoriza y obliga a los franquiciados, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, *know how*, métodos técnicos y procedimientos, y otros derechos de propiedad intelectual, ayudados por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato, formalizado por escrito y suscrito por las partes a este efecto, y bajo los criterios de un marco deontológico²⁶ que persigue dotar a la relación de franquicia de un cierto grado de equilibrio entre las partes (Lobarda *et al.*, 1998, pp. 209-215; Barbadillo, 2009, pp. 20-23).

1.3 Elementos de la franquicia

Señalamos los elementos esenciales en la relación de franquicia²⁷, que definen y constituyen la base de este sistema de distribución comercial:

1.3.1 Elementos personales: franquiciador y franquiciado

Las figuras del franquiciador y franquiciado, como elementos personales de la franquicia, son los sujetos imprescindibles para la existencia de este sistema asociado de cooperación empresarial. Son empresarios independientes cuya relación de

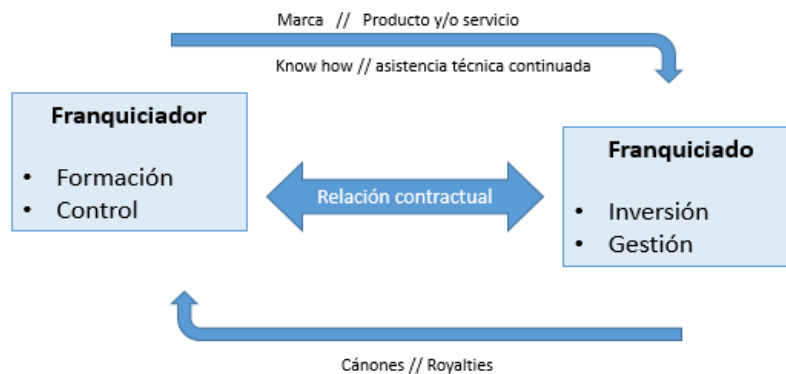
²⁶ Además del Código de la FEF, existen otros códigos de conducta aprobados por asociaciones fundadas en materia de franquicia, entre las que revisten mayor interés: Asociación Internacional, Asociación Francesa, Asociación Belga, así como las de Japón y Canadá; códigos en los que, con carácter general, se enuncian los elementos y principios sobre los que ha de regirse la franquicia, con especial atención en la protección de los intereses de los franquiciados (Lobarda *et al.*, 1998, pp. 209-215).

²⁷ Como ya se ha señalado, en este trabajo nos centramos en el análisis del marco relacional en el mercado interno de la franquicia, en especial, en la relación interna franquiciador-franquiciado, que al ser la más rica y compleja en el marco de la franquicia, se la identifica de forma genérica como *relación de franquicia* (Bermúdez, 2002, pp. 259, 268, 287). Véase también nota al pie número 11.

carácter mercantil se inicia con su adhesión al contrato de franquicia y se circunscribe a las condiciones reflejadas en el mismo; es la relación principal y generatriz que da significado al acuerdo de franquicia. Además, es la más dinámica dentro de las alianzas estratégicas que puedan llegar a desarrollarse en el mercado en el que se instaure este modelo de organización comercial. Al tiempo que el franquiciado es cliente del franquiciador, al adquirir de él maquinaria, bienes, servicios e ideas para el negocio, es también un aliado en la conquista del mercado y un influyente en las decisiones de la red (Bermúdez, 2002, pp.261- 264).

De ahí la importancia de la cooperación y coordinación exigida, tal y como se señala al comienzo del apígrafe 1, como fundamento para el buen devenir del sistema de franquicia, pues el consumidor no llega a distinguir a uno y a otro. Por lo tanto, el sentimiento formado del franquiciado, de pertenencia y participación en esta *red de cooperación empresarial*, será un claro elemento coadyuvante para el establecimiento de una relación fructífera y duradera, y por consiguiente, para una conseguir una mejor actuación conjunta para con los clientes finales.

Figura 2. Relación de franquicia.



Fuente: elaboración propia a partir de Santiago Barbadillo (2009, p. 20).

▪ El franquiciador

El franquiciador es un empresario u organización que ha desarrollado un determinado sistema de negocio, dentro de un canal de distribución (bien sea como fabricante, mayorista o minorista), que ha tenido éxito en el mercado, y cuenta con una marca reconocida, un nombre comercial, una imagen y un tecnología que lo diferencia de negocios similares. En tal caso, decide optar por la franquicia como sistema de

expansión de su actividad económica, siendo el crecimiento el objetivo base de la franquicia; efecto del objetivo estándar que es perseguido por todas las compañías (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, pp. 34, 36-37).

Barbadillo (2009) distingue como más recurrentes las dos siguientes situaciones: a) Franquiciador que pone en marcha un proyecto en base a una experiencia propia, en un determinado sector en el que opera; y b) Franquiciador que, sin una trayectoria previa dilatada en el sector donde ha de desarrollarse la franquicia, decide aportar al mercado elementos novedosos e iniciativas que le diferencien de la competencia tradicional (p. 24). Sin embargo, tal y como reconoce este autor, y así se refleja en los estudios e investigaciones consultadas para este trabajo, la primera opción es la que ofrece mayores garantías de éxito. La *experiencia del franquiciador* en un sector de actividad es considerado un factor fundamental en todo proyecto de franquicia, y por lo tanto, un valor añadido de su oferta de negocio y garantía de apoyo para sus potenciales asociados e integrantes de su red franquiciada (p. 25).

Por lo tanto, para operar como franquiciador, y llevar a cabo una estrategia de crecimiento empresarial²⁸, ha de partir de un *concepto de negocio* previamente definido y experimentado con éxito en el *mercado*, que ofrezca cierto grado de rentabilidad y con expectativas de desarrollo, en base a un sólido estudio de la estrategia de negocio y determinante a la hora de optar por esta forma organización.

Se requerirá el aprovisionamiento de *productos y/o servicios* de un cierto grado de innovación y de una relación calidad-precio que facilite un posicionamiento privilegiado respecto a la competencia. Además, para la consecución de una relación exitosa, se convertirá en elemento valioso la provisión a sus franquiciados de la experiencia de su capacidad gestión y explotación del negocio, esto es, ponga al servicio de éstos últimos su *saber hacer* (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, pp. 141-142; Alonso, 2010, p. 40).

Sin duda, el franquiciador es el principal responsable de la estructura de gestión de la red. Las mayores responsabilidades de una central de franquicia serán la

²⁸ Junto a una estrategia financiera y de marketing (Díez de Castro & Galán, 1998, pp. 76-78). Véase 3.1. **Modelo de alianza y estrategia empresarial.**

de formar y apoyar de manera continua a sus franquiciados, controlando que la gestión de cada unidad franquiciada se adecúa al sistema que él ha transmitido²⁹.

Figura 3. Requisitos para la expansión en franquicia.

Concepto	Experimentado.
Mercado	Estable. Conocimiento profundo. Exclusividad.
Producto/servicio	Diferente, competitivo, surtido rentable.
Saber hacer	Original, práctico, transmisible, documentado y dinámico

Fuente: elaboración propia a partir de Díez de Castro *et al.* (2005, pp. 141-142) y Alonso (2010, p. 40).

- El franquiciado

En atención a la definición de franquicia expuesta, el franquiciado, como empresario independiente³⁰, bien sea persona física o jurídica, es el responsable de la gestión llevada a cabo en los puntos de venta (dirección y control); es la parte encargada de reproducir el éxito comercial del negocio diseñado por el franquiciador, y reiterarlo en otro mercado geográfico, utilizando el nombre, la marca y las técnicas comerciales asociadas a éste último. En este caso, asumir las responsabilidades propias de la gestión cotidiana del negocio, con cierta base en la experiencia propia y en el conocimiento local del mercado –en concreto, la gestión del volumen de venta, el índice de valoración de marca, así como el dominio del proceso de distribución del producto–, conlleva para el franquiciado el compromiso de sus fondos propios, pues el

²⁹ Este control es una de las peculiaridades más representativas de la franquicia; se llevará a cabo a través de visitas de control periódico, test de supervisión, visitas a establecimientos a través del denominado sistema *cliente misterioso* (*mystery shopper*), cuadros de mando, así como sistemas informáticos con conexión a la central, (Barbadillo, 2009, pp. 37-45).

³⁰ El Consejo Mundial de Franquicias (World Franchise Council), en el empeño de su labor de protección a la franquicia y de promover una comprensión colectiva de las prácticas que han de llevarse a cabo en este modelo, ha clarificado la estructura del empleo en la franquicia. Enuncia en una de sus declaraciones la importancia de preservar la independencia de los franquiciados y de no considerarlos como empleados del conjunto de la red: esto supondría, por un lado, comprometer la responsabilidad del franquiciador en relación a la administración, supervisión y control de los trabajadores en los lugares donde el franquiciador no está presente, y por otro, revocar a los franquiciados el derecho a funcionar de forma independiente en sus propias unidades de negocios (World Franchise Council Joint Declaration of Taipei, Taiwán, September 25th; WFC, 2014, *en línea*: <<http://www.worldfranchisecouncil.net/franchisees-are-not-employees.html>>).

franquiciador comparte, o repercute en aquél las cargas de la inversión directa (Bermúdez, 2002, p. 136).

En función de los objetivos de crecimiento establecidos por el franquiciador, se llevará a cabo el plan de reclutamiento de franquiciados³¹, cuya resolución satisfactoria se determinará en la eficacia de su actividad. Cabe esperar que la elección acertada de los franquiciados interesados sea evaluada de forma positiva en la medida en que contribuya a la buena imagen de toda la cadena, y, en consecuencia, su actividad no suponga una amenaza al modelo estratégico de partida³² –definido y experimentado en unidades propias de venta del franquiciador –ni repercute de forma negativa en los resultados de la franquicia en su conjunto (Calderón, 2013, p. 20).

Entre las cualidades que debe reunir un potencial franquiciado, destaca el carácter empresarial y emprendedor. La habilidad de gestión del franquiciado, la voluntad de aplicar las técnicas operativas de trabajo, la capacidad de relación y el sentido de pertenencia a un colectivo empresarial son los elementos más valorados por los franquiciadores (Alonso, 2010, p. 51).

La conexión e interdependencia contractual de la relación de franquicia que se pone de manifiesto a la hora de delimitar el perfil de las partes y señalar las obligaciones y derechos de las mismas, nos adelanta la importancia del papel de cada uno de los elementos de la franquicia, su conexión y la difícil abstracción que podemos hacer de cada uno de ellos, tanto para el éxito del negocio como para asegurar y reforzar la confianza entre las partes y su influencia a la hora de optar por delegar dicha gestión en agentes franquiciados frente a la gestión de los gerentes de la propia empresa en unidades en propiedad del franquiciador.

1.3.2 La marca

La notoriedad de marca es uno de los determinantes en la franquicia a la hora de llevar a cabo el arrendamiento de un activo intangible y la explotación de proceso

³¹ Esta selección, basada en el análisis de aptitudes de un candidato a franquiciado, se realiza a través de una serie de etapas y acciones entre las que podemos destacar: cumplimentación de formularios de candidatura, entrevistas, así como, pruebas técnico comerciales de capacidad y aptitud (Alonso, 2010, p. 150).

³² En este aspecto, la gestión de garantía de *no competencia* por parte del franquiciado sí está sometida al control que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado. Véase **1.3.7. Otros elementos**.

productivo o de distribución descentralizado. Considerada como uno de los factores fundamentales de la franquicia, así como los aspectos derivados de la propiedad industrial, está integrada por dos elementos: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto y/o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la empresa (Díez de Castro, 2004).

El nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que buscan identificar los bienes y/o servicios de un vendedor y que lo diferencian de sus competidores es lo que se conoce con el nombre de marca. Su valor capital se mide en la medida en que posee mayor lealtad de los consumidores hacia la marca, mayor reconocimiento del nombre, una mayor calidad percibida, fuertes asociaciones de la misma y otros activos como patentes, nombres comerciales y relaciones con el canal (Kotler & Armstrong, 2003). Son signos distintivos de un producto, de un establecimiento o de un canal de ventas que, junto con nombres comerciales, rótulos de establecimientos e indicaciones de procedencia, entre otros, en la relación de franquicia, su significado va más allá del mero acepción jurídica para incidir en las denominadas técnicas de marketing. Dentro de esta disciplina, y como objeto de mejora de la comercialización, las marcas son la esencia de productos y/o servicios en la identificación frente a los consumidores.

Por extensión se convierten en señal inobservable de calidad de una enseña, valorable por el franquiciado, y de información susceptible de reducir los costes de búsqueda de información para el futuro emprendedor. Un elevado número de establecimientos dispersos por el mercado crea notoriedad de marca debido a la familiaridad que se crea entre los consumidores (Calderón, 2013, p. 29). Por tanto, en el sistema de franquicia una marca de prestigio actúa como garantía para los franquiciadores, pues van a contar con la ventaja de que los productos o servicios que comercialicen ya cuentan con un nombre conocido en el mercado, que permita una asociación de imagen y cultura de marca que los identifique frente a la competencia.

1.3.3 Saber hacer o *know how*

A la hora de incorporarse a una red de franquicias no bastará con prestar atención al valor y reconocimiento que el consumidor concede a la marca del franquiciador en el mercado, dado que, en el momento de gestionar el negocio, no va

a ser tan importante en sí misma, como la asistencia que la central de franquicia preste a sus franquiciados. Va a ser significativo que el concepto de negocio que se va a desarrollar haga que los candidatos interesados en forma parte del sistema de franquicia lleguen a sentirse identificados con él y puedan aprovechar el conocimiento y la experiencia empresarial del franquiciador.

La experiencia o el conocimiento empresarial adquirido, el saber haber o *know how* que el franquiciador ha de saber transmitir, y sobre el que debe formar a toda la red de franquicia, se identifica con el conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada. Cuando son puestos en práctica de un modo determinado, basada en la experiencia, facilitan al que los aplica la aptitud para obtener un resultado que de otra manera no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficiencia comercial (Díez de Castro & Galán, 1998).

Un surtido adecuado, publicidad y técnicas adecuadas de venta y comunicación, así como una buena gestión de procesos productivos, administrativos, financieros y contables, son aspectos que engloba este conjunto de conocimientos, el cual debe aportar una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo. Una prerrogativa que se hará efectiva con una formación y asistencia continuada, que haga de este saber hacer, probado y *experimentado con éxito* con anterioridad, un elemento fundamental para abrirse a un nuevo mercado y lograr ser competitivo en el mismo. El franquiciador debe prestar especial atención a la *sustancialidad* y la constante *actualización* de este conjunto de conocimientos prácticos, para aportar información útil y necesaria, facilitando la adaptación y el mantenimiento en los mercados en los que actúa la red en su conjunto (Bermúdez, 2002, p. 171)³³.

Además, la transferencia de conocimiento en la creación y en el funcionamiento en una red de franquicia es un factor que incide de forma notable en el rendimiento de la misma, tanto en términos de ventas como de la de la importancia y satisfacción del franquiciado en relación al tiempo de recuperación de la inversión que haya acometido. Ello se debe a que cuantos más servicios preste el franquiciador, más

³³ Las capacidades que la organización posee en términos de know how, con habilidades técnicas y directivas congénitas y exclusivas, se presentan como una fuente importante de heterogeneidad que puede originar una ventaja competitiva sostenible. Nos referimos aquí a uno de los pilares clave sobre los que se asienta la franquicia: la importancia de lo intangible en relación a la transmisión de recursos, conocimientos, habilidades y aprendizaje organizativo; el recurso que más aporta valor añadido a una organización y que es más difícil de transferir y replicar (Medina, 1998, p. 80).

fácil le resulta al franquiciado aplicar el conocimiento transmitido y obtener unos resultados positivos (Rodríguez *et al.*, 2008, p. 235)³⁴.

Por lo tanto, dado que el *know how* como tal es un concepto inmaterial, cabe destacar la conveniencia de su normalización o estandarización. Puede materializarse en algo tangible a través de descripciones de procedimientos, proyectos, gráficos, fórmulas, así como en forma de planos, diseños o dibujos. La identificación y documentación del saber hacer es uno de los condicionantes más valorados por los investigadores de esta materia, ya que para la transmisión de una experiencia contrastada resulta esencial estructurar y componer una base documental. Para ello, en la franquicia se utiliza el instrumento conocido como *paquete de franquicia* o *package de franquicia*³⁵ (Espaliat, 2002, pp. 20-27).

En consecuencia, podemos decir que el elemento básico sobre el que se asienta la franquicia³⁶ es la posesión por parte del franquiciador de un saber hacer específico y reservado que implica una serie de conocimientos y métodos, y que debe estar debidamente documentado, ser práctico, original y dinámico, otorgando "una ventaja competitiva al que lo domina"; que se hará efectiva no sólo con la posesión de dicho saber, sino también con la capacidad de transmisión del saber y del hacer, es decir, del *saber hacer*, gracias a una conceptualización formal y adecuada cesión de dichos conocimientos (Kahn, 1992).

1.3.4 Los pagos

Los pagos más habituales que el franquiciado realiza al franquiciador, a modo de contraprestación económica de las ventajas y beneficios que de él recibe, pueden agruparse en los siguientes rótulos: canon de entrada, canon periódico o royalty y

³⁴ Son los conocimientos o experiencia práctica que requieren del franquiciador una capacidad y habilidad para su difusión a los franquiciados y, como metodología en sí misma, la previsión de que puedan reproducirse en entornos similares, es decir, un *saber hacer transmisible y reproducible* (Bermúdez, 2002, p. 165; Alonso, 2010, p. 40).

³⁵ Como estructura sintetizada de la diversidad de elementos que pueden llegar a integrar esta base documental, Bermúdez (2002) identifica cuatro subpaquetes: *informativo*, para desarrollar y crear un vínculo inicial entre cadena y franquiciado (folleto de franquicia, dossier informativo, cuestionario de candidatura); *contractual*, para la regulación y control de la relación (precontrato, contrato, anexo normativa reguladora y código deontológico); *operativo*, integrado por los manuales que conceptualizan el saber hacer del franquiciado (manual de explotación: normas gráficas e imagen corporativa, decoración y adecuación del local, concepto de negocio, gestión integral) y *formativo*, para facilitar una formación efectiva que favorezca la relación (formación inicial, permanente, servicios de asistencia) (pp. 172-176).

³⁶ Referida aquí a la *franquicia de formato*, que tiene como elemento distintivo un amplio contenido de su *know how*; frente a la *franquicia de producto*, que presenta un *know how* más quebrando, siendo en este caso su punto fuerte el producto o servicio ofrecido (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 87)

otros pagos (comunicación, servicios especiales), además de la inversión inicial mínima necesaria³⁷. Las distintas modalidades de compensación económica que el franquiciado abona al franquiciador se centran en tres puntos: *claridad, objetividad y satisfacción*; de forma que ajusten la correspondencia de las aportaciones de las partes en la relación de franquicia y contribuyan a la reducción de los problemas asociados a la franquicia (Díez de Castro, 2004, p. 373).

- Canon de entrada

El canon o derecho de entrada es la cantidad económica que el franquiciado debe abonar a la central franquiciadora para sufragar todos los costes de los planes de asistencia a la apertura de negocio, para que el franquiciado entre a formar parte de la cadena y pueda iniciar la actividad comercial³⁸. Suele asociarse a los siguientes *conceptos*: uso del nombre de marca y signos distintivos, utilización del *know how*, servicios y asistencia previa a la apertura del negocio y por exclusividad de un territorio (Díez de Castro, 2004, p. 373).

El *montante* del canon de entrada se determina en función de una serie de factores; cabe destacar: notoriedad e imagen de la marca; exclusividad territorial concedida; diferenciación y ventajas de productos o servicios ofrecidos; resultados previos (cifra de ventas o beneficios); inversión a realizar por el franquiciado y tiempo de duración del contrato (Bermúdez, 2002, p. 195; Díez de Castro, 2004, p. 373). En

³⁷ El pago en concepto de inversión inicial supone la primera condición financiera que se le impone a un potencial franquiciado que aspira a formar parte de una organización franquiciada. El franquiciador debe prever las diversas partidas del plan de inversión inicial y facilitar al franquiciado su financiación, en la medida de lo posible. En síntesis, el plan de inversión diseñado por el franquiciador contempla como *activo inmovilizado*, los gastos de establecimiento (gastos de constitución, de lanzamiento y difusión, de estudios y proyectos); inmovilizado material (maquinaria, mobiliario y equipos informáticos); inmovilizado inmaterial (derechos de entrada, aplicaciones informáticas) e inmovilizaciones financieras (fianzas de arrendamiento); y en *activo circulante*, capital inicial en concepto de tesorería, y existencias comerciales, así como otros aprovisionamientos, en concepto de existencias (Alonso, 2010, p. 128).

³⁸ Este canon es un elemento característico de toda franquicia, no obstante algunos franquiciadores no lo exigen. Si bien es importante su fijación, puesto que implica un compromiso del franquiciado, a la vez que le permite la utilización de la marca y sus distintivos, no puede compararse el valor de una marca asentada y reconocida, con el valor de una marca en fase de inicio y sin apenas reconocimiento (Tormo, 2013, p. 87). De modo que, en virtud de la notoriedad e imagen de marca, del contenido del saber hacer y el grado de experimentación de la fórmula comercial, este canon de entrada puede ser inexistente o reducido, o ser exigido de forma indirecta a través del canon periódico, el sobreprecio en el aprovisionamiento, o en la prestación de otros servicios, sobre todo en aquellos casos en los que la red franquiciada se encuentre en sus comienzos (Díez de Castro & Galán, 1998, p. 43). Las estadísticas muestran cómo las enseñas han decidido reducir el derecho de entrada o simplemente eliminarlo en esta última época, para facilitar la entrada de nuevos franquiciados en su red, que debido a la crisis se había visto afectada. Esta variable ha seguido una tendencia negativa en los últimos años, y ha seguido reduciéndose o se ha visto anulada también en año 2016 (MundoFranquicia Consulting, 2017, p. 14); existen casos en los que el canon de entrada se incluye en la inversión inicial exigida al franquiciado; No+Vello, Clínicas Fisi(ON), Body Design, son algunos ejemplos (AEF, 2017b, pp. 53, 58, 60).

relación a la forma de abono de dicho montante se suele diferenciar entre cantidad fija y cantidad variable. El pago de una *cantidad fija* es la forma más habitual con que operan las cadenas franquiciadas, estableciendo una determinada cantidad única para todos los franquiciados que formen parte de la misma³⁹. No obstante, se contempla la posibilidad de ofrecer pagar este canon en varios plazos, bien asociados a hechos relevantes en el desarrollo del negocio (apertura del negocio, primer aniversario), o bien en tres plazos, coincidentes con el inicio de la prestación de servicios de asistencia por parte del franquiciador, con la apertura del negocio y con el fin del primer año de actividad (Díez de Castro & Galán, 1998, p. 43).

El pago de una *cantidad variable* puede venir establecido de forma porcentual o según criterios o módulos. En el primer caso, se fija como un *porcentaje* de la inversión inicial del franquiciado o de otros factores como el beneficio estimado o el coste de desarrollo de la franquicia por parte del franquiciador. Esta forma de establecer el canon de entrada es muy poco común. Aplicando la modalidad *según criterios o módulos*, se escogen uno o varios criterios como base, a los que se les aplican niveles diferentes para cada criterio y un montante de canon de entrada para cada nivel. Entre los criterios más utilizados cabe destacar los demográficos, en atención a la zona, ciudad o número de habitantes, la superficie del local y criterios de capacidad, éste último utilizado en especial en servicios, como camas de hotel o mesas de un restaurante (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 102)⁴⁰.

- Canon periódico o royalty

Este canon, también conocido como derechos periódicos, tasas de contrato o *redevance* (en francés), se destina a cubrir el coste de servicios como la formación continua, la asistencia técnica, gastos de control, aprovisionamiento, la renovación del *know how*, así como ayudas a la gestión del negocio. Su periodicidad puede ser

³⁹ Un porcentaje mínimo del total de franquiciadores (1,5% de las enseñas) fija un derecho de entrada variable. El 81,4% de las cadenas (un 4% más que el año 2015) requieren un derecho de entrada inferior a 18 mil euros o simplemente no lo requieren. Más de 800 cadenas han establecido este canon por debajo de esta cuantía. En concreto, 811 cadenas establecen su derecho de entrada por debajo de esta cuantía. Solamente el 15,9% de las centrales franquiciadoras solicitan derechos de entrada superiores a los 18 mil euros. Además, un porcentaje mínimo del total (1,5% de las enseñas) tiene un derecho de entrada variable (MundoFranquicia Consulting, 2017, p. 14).

⁴⁰ Algunos ejemplos, según las distintas modalidades de canon de entrada: *canon fijo*, aplicado por Remax, Día Market, Yves Rocher y Tea Shop of East West Company; *canon variable*, aplicado por Look Find, Håagen-Dazs, Telepizza, Espacio Lector Nobel y donpiso (aplicado éste último según la zona). *No existe canon de entrada* en Caprabo, Eroski City, La Botica de los Perfumes, Calzedonia, Le Grenier y MRW (AEF, 2017b, pp. 38-111).

mensual, trimestral o anual, como contrapartida de los resultados periódicos que obtiene el franquiciado (Bermúdez, 2002, p. 195).

Al igual que el canon de entrada, los royalties pueden ser *pagos fijos* o *pagos variables*. Entre los pagos variables, el tipo de canon periódico más frecuente es el que se calcula aplicando un porcentaje *en función de ventas*, pudiéndose especificar tres posibilidades: a) sobre las ventas de todos los productos que le suministra directamente el franquiciador; b) sobre las ventas de todos los productos que le proporciona el franquiciador y/o otros proveedores indicados por él; y c) sobre todos los productos que vende el franquiciado, ya sean proporcionados por el franquiciador (o los proveedores seleccionados por él) o por el propio franquiciado (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 105-106). También puede calcularse dicha cuantía sobre un porcentaje en función de *compras a la central* de franquicia o *facturación*⁴¹.

No obstante, se dan casos en los que no se exigen derechos periódicos⁴². En estos casos utilizan el aprovisionamiento como medio de cobro de las cuotas de funcionamiento, es decir, el franquiciador le aprovisiona al franquiciado a unos precios que incluyen el canon periódico. Esta modalidad, que se conoce como *sobreprecio*, simplifica y facilita la actividad administrativa del franquiciador, sin embargo parece alejarse del ajuste de contraprestaciones requerido a las partes en el momento en el que los franquiciadores persiguen con este método asegurarse de unos ingresos antes de la venta de la mercancía por parte del franquiciado, influyendo en éste último un efecto psicológico favorable para la elección de una franquicia que no cobra royalties frente a otra que sí la cobra (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 105).

- Otros pagos

Dada la gran diversidad de cadenas franquiciadas que operan en el mercado, en función tanto del sector en el que participa, como de los servicios de asistencia que provisiona el franquiciador a sus franquiciados, resulta difícil fijar una relación uniforme de otras compensaciones que debe asumir el franquiciado. Entre los pagos más comunes se distinguen, por orden de importancia, los de *comunicación* (publicidad y

⁴¹ Aplican un *royalty fijo*: No+Vello, Vips, Smöoy, Yogurtería Danone, Chocolates Valor, KidsBrain; *royalty variable en función de ventas*: Tony Roma's, Mc Donald's, Simply Supermercados, La Tagliatella, Cognitiva Unidad de Memoria; *en función de compras a la central*: Eroski City, La Ventana Natural o según *facturación*: Llaollao. (AEF, 2017b, pp. 38-111).

⁴² No existen derechos periódicos: Caprabo, La Botica de los Perfumes, Flex Noctalia, Yves Rocher, Charanga, Intimissimi, Muy Mucho (AEF, 2017b, pp. 38-111).

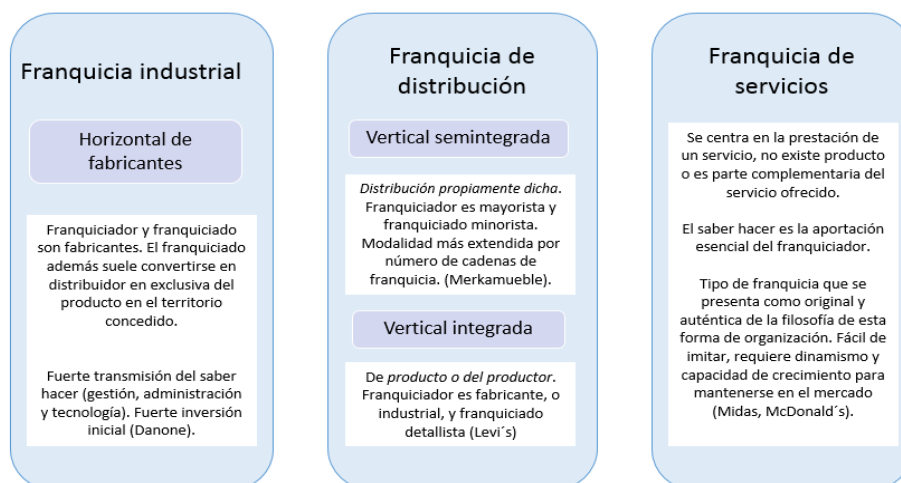
promoción de tipo local) – cada vez más frecuentes –, *formación* (tanto inicial como continua a lo largo de la relación de franquicia), *contribución a la innovación* y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas y *servicios especiales* que el franquiciado demanda al franquiciador (Díez de Castro, 2004, p. 374).

1.3.5 El producto o servicio ofertado

Las características más importantes relativas al producto o servicio ofertado giran en torno a la diferenciación, competitividad y surtido, que presentan a su vez una fuerte interrelación. Una *diferenciación* que permita distinguir su oferta frente al resto de competidores, dotándola de personalidad y originalidad (especialización); *competitividad* con productos y/o servicios atractivos en cuanto a la calidad, al precio o a la relación calidad-precio, y con especial atención a las ventajas competitivas del producto haciéndole inimitable, gracias a aplicaciones tecnológicas o de innovación.

El éxito de la franquicia también está condicionado a las cualidades del propio surtido, para el que se requiere el diseño de una gama de productos homogénea, completa y especializada, con el fin de incrementar ventas y la satisfacción al cliente, y en último término, conseguir con dicho surtido que los establecimientos sean rentables (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, pp. 92-93)

Figura 4. Tipos de franquicia según la naturaleza de su actividad y posición en el canal⁴³.



Fuente: Elaboración propia a partir Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, p. 45.

⁴³ Tal y como se ha señalado en la delimitación del concepto de franquicia, la clasificación más común del tipo de franquicias atiende a la naturaleza de la actividad de la que es objeto el contrato. La literatura sobre la franquicia hace también la distinción clásica entre franquicias tradicionales (trade name or product franchising), concesionarios de automóviles y gasolineras; y franquicias de negocio (business-format franchising), cadenas de comida rápida o tiendas de ropa (Sánchez *et al.*, 2008, p. 60).

1.3.6 El contrato

Como ya ha habido ocasión de señalar, las notas de equilibrio y continuidad que se persiguen en el establecimiento de una relación de franquicia, encuentran su fundamento en el principio de mutua confianza entre las partes. Sin embargo, necesariamente tales aspectos tendrán que quedar subrogados a la disciplina y eficacia empresarial que sólo un contrato puede asegurar.

En virtud de su naturaleza jurídica, estamos en presencia de un contrato atípico, pues no existe una regulación legal específica para el mismo. Para su disposición ha de atenderse a lo dispuesto en el Código Civil y en el Código de Comercio⁴⁴ –en virtud de las normas y principios generales de la contratación–, en la Ley de Ordenación del Comercio Minorista⁴⁵, así como en legislación consolidada en materia de práctica comercial (defensa de la competencia, horarios comerciales, garantía de unidad de mercado, entre otros) y disposiciones comunitarias que regulan la franquicia en la Unión Europea⁴⁶. Este hecho dota al contrato de cierta flexibilidad en cuanto a su formalización. Sin embargo, la posición de superioridad que el franquiciador tiene sobre el franquiciado convierte en ocasiones a este modelo contractual en una fórmula de adhesión⁴⁷.

El contrato de franquicia es un pilar clave dentro del sistema organizacional y supone la formalización de los argumentos y principios fundamentales de lo que representa un firme compromiso de cooperación empresarial entre franquiciador y franquiciado, en el que se materializan las condiciones que van a regir la relación entre las partes, así como sus derechos y obligaciones, y se detalla además una información

⁴⁴ Real Decreto, de 24 de julio de 1889, por el que se publica el Código Civil; y Real Decreto, de 22 de agosto de 1885, por el que se publica el Código de Comercio.

⁴⁵ El artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (en adelante, LOCM) contiene una definición sencilla del contrato de franquicia (modificado por la Ley 1/2010 y desarrollado por el R.D. 201/2010, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores).

⁴⁶ Reglamento (UE) 330/2010 de la Comisión, de 20 de abril de 2010, relativo a la aplicación del artículo 101.3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas.

⁴⁷ En la mayoría de los casos, el franquiciador es quien diseña los contratos aplicables a su red de franquicia fijando una serie de normas, procedimientos y condiciones que son con frecuencia impuestos a los franquiciados. El franquiciador persigue la estabilidad de su negocio, frente a posibles deficiencias de sus franquiciados, sin considerar los intereses de éstos, sobre quienes recae la responsabilidad de profundizar con rigor en la definición de sus derechos y obligaciones, en beneficio del mantenimiento de una relación duradera. Un juego de fuerzas cuyo equilibrio marcará el éxito o fracaso de la relación (Espaliat, 2002, pp. 81-83).

amplia sobre la estructura y extensión de la red franquiciada⁴⁸ (Alonso, 2010, pp. 112-121). De ahí la necesidad de formalizar la franquicia en un contrato escrito y rubricado por ambas partes⁴⁹, ya que sin su existencia tampoco existiría la franquicia, cuyo contenido debe de estar inspirado por los principios de lealtad, corrección y buena fe. Entre las condiciones y garantías que las partes han de estipular en el contrato de franquicia cabe destacar (Espaliat, 2002, pp. 77-80):

La *duración del contrato y opciones de prolongación*, así como las causas que pueden provocar su extinción. Puede pactarse por tiempo determinado –duración mínima, con carácter general de tres años– que garantice al franquiciado el soporte de una amortización de su inversión. En este caso la extinción del contrato vendrá determinada por causas previstas en él, o con carácter general, por el transcurso del tiempo acordado y por incumplimiento de una de las partes. Si por el contrario, se pacta por tiempo indefinido llegará a su fin por declaración de cualquiera de las partes; podrá surgir el derecho a una indemnización por parte de quien recibe la declaración, en ausencia de justa causa y sin un preaviso de al menos tres meses. Una vez extinguido el contrato, el franquiciado queda obligado a no usar los signos distintivos de la franquicia y a cesar en la actividad objeto del contrato que venía efectuando (Sánchez Calero & Sánchez Calero Guilarte, 2015, p. 249-250).

Igualmente han de quedar fijados los pagos que debe efectuar el franquiciado al franquiciador, incluyendo la cuota de entrada y cánones sobre ventas y publicidad; los planes de formación del franquiciador, así como la adecuación del saber hacer a las condiciones cambiantes del mercado; y la asistencia a la que se compromete el franquiciador, estableciendo los canales de comunicación entre ambas partes, para garantizar la fluidez en el intercambio de información y dicha asistencia en el momento en que sea necesaria. Un sistema de comunicación que resulte además efectivo para resolver los posibles conflictos que surjan entre ambas partes. Como parte de la cultura empresarial de la central, se hará constar estos métodos en los manuales de procedimiento para concretar la manera en que se han de resolver los conflictos.

⁴⁸ En especial: “datos principales de identificación del franquiciador, descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia, contenido y características de la franquicia y de su explotación, estructura y extensión de la red y elementos esenciales del acuerdo de franquicia” (Artículo 62.3 LOCM)

⁴⁹ Señala el artículo 62.3 LOCM que “con una antelación mínima de veinte días a la firma de cualquier contrato o precontrato de franquicia (...), el franquiciador deberá haber entregado al futuro franquiciado por escrito la información necesaria para que pueda decidir libremente y con conocimiento de causa su incorporación a la red de franquicia”.

1.3.7 Otros elementos

Otros de los elementos propios de la franquicia, y a los que se les ha hecho referencia en la definición de los anteriores, son: la *exclusividad territorial* (total o parcial) y de aprovisionamiento, según la modalidad de relación de aprovisionamiento fijada (bien con marca del franquiciador; o bien sin marca, con surtido del franquiciado prescrito por el franquiciador o proveedores homologados); *servicios de asistencia y formación*, tanto antes del inicio de la actividad (local comercial, formación inicial, recursos financieros), como después de la apertura del establecimiento (formación continua, ayuda publicitaria, ayuda en la gestión y administración, asistencia e información); y el *control* que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado, como uno de los pilares básicos de las relaciones entre las partes.

Finalmente cabe destacar, como cláusula que debe incluirse en el contrato de franquicia, la *no competencia con el franquiciador*, que implica el cumplimiento de las obligaciones de aprovisionamiento pactadas, es decir, el compromiso del franquiciado, durante la vigencia del contrato, y sobre todo a la conclusión del mismo, de no abrir ningún establecimiento o llevar a cabo actividad comercial idéntica o similar a la fijada en el contrato de franquicia, y la obligación del franquiciado de respetar su territorio de venta asignado y de no abrir otro establecimiento, salvo pacto expreso entre las partes (Díez de Castro, Navarro & Rondán, 2005, pp. 126-127).

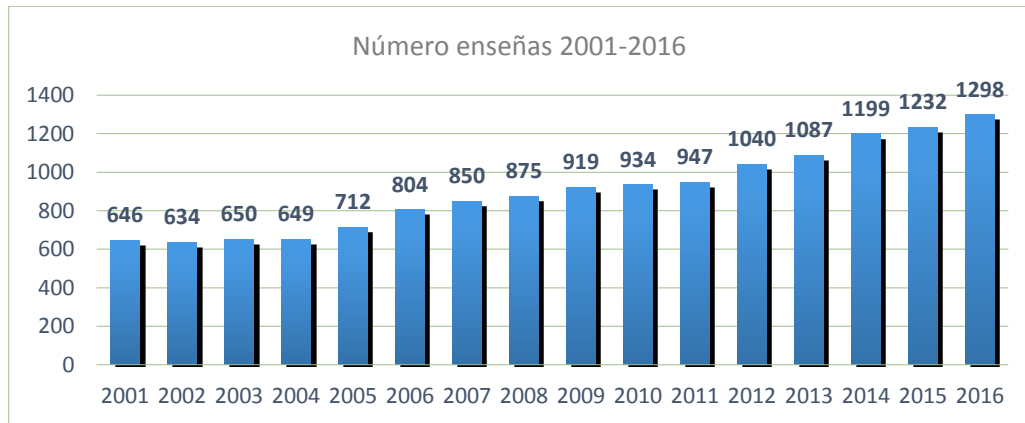
1.4 Importancia económica de la franquicia en España⁵⁰

Las estadísticas revelan, al término de 2016, que el sistema de franquicias español está integrado por un total de 1.298 enseñas comerciales, un 5,3% más que en el año anterior, en el que se contabilizaron 1.235 franquiciadores. Desde hace casi dos décadas, se observa un crecimiento continuado, tras el importante desarrollo alcanzado en los años 90. En la última década (2006-2016), el número de enseñas que apuestan por la creación de una red de franquicias es significativo, con un

⁵⁰ Las exigencias competitivas del heterogéneo entramado del comercio y del sector servicios sin duda están en línea con la evolución del orden socioeconómico español: tendencia a la concentración, irrupción de las nuevas tecnologías, reclamo de certidumbre e identidad del consumidor. La presencia y la evolución del sistema de franquicia en el horizonte actual del mercado de la distribución, de una producción masiva, responde a la exigencia de conciliación de los esquemas contractuales tradicionales a las renovadas exigencias del mercado. Su importancia económica, en términos de difusión del mercado, radica en la necesidad que tienen las empresas productoras de colocar de manera eficaz bienes y servicios en un mercado cada vez más competitivo y exigente, recortando la distancia que separa a productos y consumidores interesados en adquirirlos (Tormo, 2013).

incremento porcentual del 60% (AEF, 2017a), resistiendo la incertidumbre y la crisis económica de los últimos años.

Gráfico 3. Histórico enseñanzas operativas en España, 2001-2016.



Fuente: Elaboración propia según datos de AEF (2017a).

El reciente estudio de Barbadillo & Asociados (2017) revela la situación de un sector maduro, y en el que prima cada vez más la especialización y la profesionalización. La competencia entre las marcas es cada vez mayor, lo que está redundando en una mayor calidad de las mismas. Sin embargo, la incorporación de nuevas marcas se ha visto matizada por la desaparición de otras que han dejado de franquiciar para consolidar su negocio o, sencillamente, no se han consolidado y han desaparecido. Pasados los años de dura recesión, en los últimos ejercicios, son menos las marcas que desaparecen y las empresas que franquician son cada vez más estables y sólidas (Barbadillo & Asociados, 2017)⁵¹.

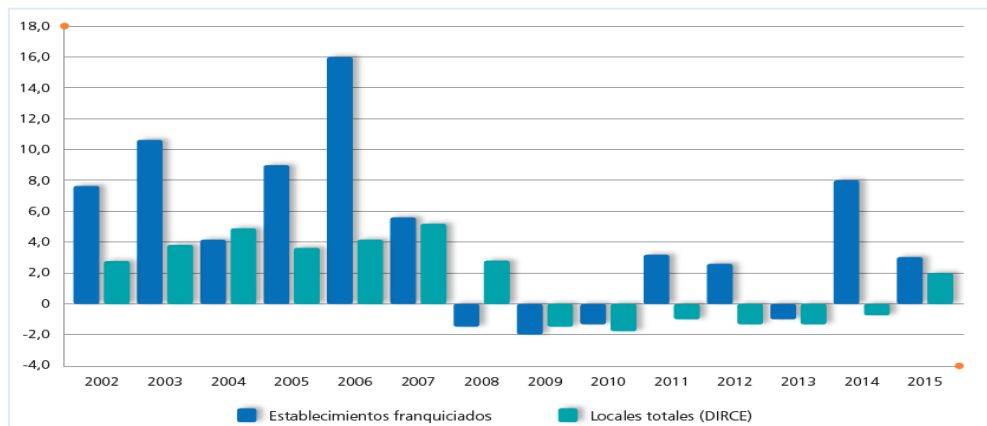
Cabe destacar el alto ritmo de aperturas de establecimientos franquiciados durante el año 2015, como señal que refuerza la tendencia expansiva de la actividad económica en España –que empieza a notarse en el último trimestre de 2013 y se mantiene durante los dos años siguientes– y en base al regreso del dinamismo del flujo de nuevo crédito de las entidades bancarias⁵², hecho fundamental para un sistema basado en el crecimiento y la expansión como es el de franquicias. Por sexto año consecutivo, el ritmo de apertura de los establecimientos franquiciados ha sido

⁵¹ Del total de cadenas de franquicia ya consolidadas (996 enseñanzas), el 85,64% son de origen español, el 14,35% restante son enseñanzas extranjeras, procedentes en su mayoría de Francia, Estados Unidos, Italia, Reino Unido y Alemania (AEF, 2017a, p. 6; MundoFranquicia Consulting, 2017, p. 2).

⁵² A pesar de la caída del total, el sector minorista sorprende al alza (BBVA Research, 2014).

mayor que el del conjunto de locales empresariales. Concretamente, mientras que el de las franquicias fue del 3%, en el conjunto de sectores este ratio alcanzó el 2%.

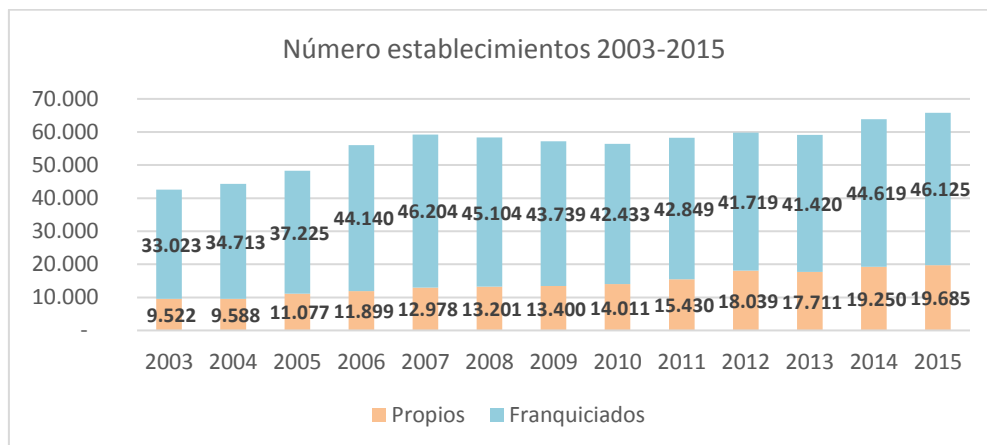
Gráfico 4. Evolución de la apertura de establecimientos franquiciados y totales en España, 2002-2015.



Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (2016).

La mejora del acceso a la financiación también explica el buen comportamiento del crecimiento de establecimientos adheridos a franquicias. En 2008 funcionaban un total de 58.305 establecimientos, propios y franquiciados, cifra que ha alcanzado los 65.810 establecimientos operativos a finales de 2015; cifra que ha aumentado en 7.505 locales, lo que supone un crecimiento del 12,8% en este periodo.

Gráfico 5. Histórico establecimientos en España, 2003-2015.

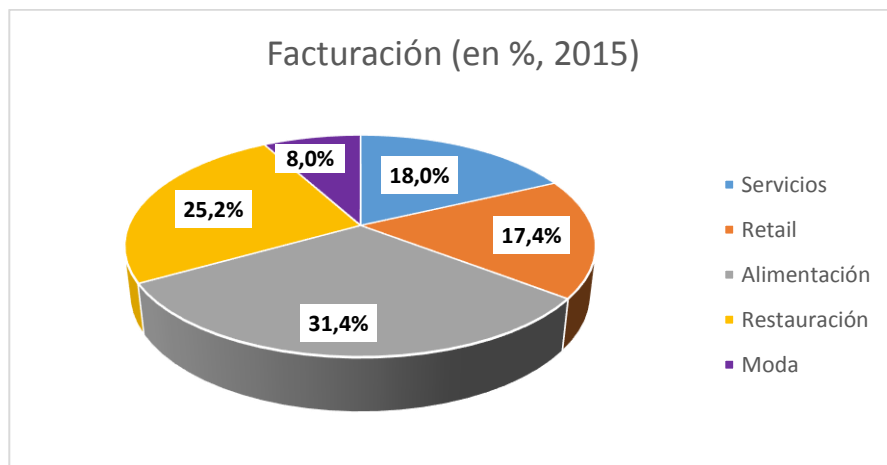


Fuente: Elaboración propia a partir de AEF (2017b).

Se estima que las franquicias han registrado el 10,9% de las ventas del comercio minorista en España a finales del año 2016, con alrededor de 70.541

establecimientos en funcionamiento (71.803 según MundoFranquicia Consulting, 2017, p. 4) y 1.298 enseñas comerciales –de las que alrededor del 30% ha optado por desarrollarse de forma internacional–, con una facturación total obtenida por el conjunto del sistema de franquicias de 26.992 millones de euros, y que han generado un 13,5% de empleo del sector al cierre del mismo año (Tormo Franquicias Consulting, 2016; AEF, 2017a; Barbadillo & Asociados, 2017). Se encuentra presente en gran parte de los sectores de actividad económica⁵³; servicios, retail (alimentación, moda y otro) y restauración, son los sectores que han impulsado su crecimiento.

Gráfico 6. Análisis sectores, porcentaje de facturación por agrupación de sectores en España, 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de Tormo Franquicias Consulting (2015).

2. Marco Teórico

⁵³ Véase **Gráfico 2**. La tendencia de futuro en lo que a aparición de nuevas enseñas se refiere son los sectores emergentes, sobre todo dentro del sector servicios, así como el aprovechamiento de los diferentes nichos de mercado en ámbitos ya consolidados, como el de restauración (Barbadillo y Asociados, 2017).

Para profundizar en el análisis de la relación que surge entre las partes que integran la red organizativa de franquicia, son numerosos autores⁵⁴ los que se han apoyado en la teoría de la agencia y en la teoría organizativa basada en recursos y capacidades para encontrar una explicación al diseño de esta forma organizativa híbrida, que postulan desde diferentes enfoques el comportamiento de las entidades que participan en un sistema de franquicia, en conexión con la teoría de los costes de transacción y derechos de propiedad.

Como fundamentos base cabe destacar según el enfoque de agencia que la franquicia reduce los costes de control del conjunto de unidades franquiciadas, ya que los agentes encargados de su gestión requieren menos supervisión que responsables de los establecimientos propiedad del franquiciador (Lafontaine, 1992). Por su parte, a partir de la teoría basada en recursos y capacidades se llega a afirmar que la franquicia favorece el acceso e intercambio de recursos críticos, ya sean tangibles (recursos financieros, tecnología) o intangibles (cultura, reputación, *know how*), con el fin de lograr una ventaja competitiva (Jerez *et al.*, 1999; Hussain *et al.*, 2013).

Este marco teórico nos ayudará a encaminar el estudio de los determinantes que inducen al franquiciador a afrontar los riesgos que se generan al delegar la gestión del negocio, bien a un agente contratado, dependiente de la unidad de su propiedad, o bien a un franquiciado, como agente independiente.

2.1 Teoría de la agencia

El enfoque de la teoría de la agencia trata de analizar la relación que surge entre dos o más agentes económicos individuales, unidos por un vínculo contractual, cuya colaboración pueda originar un comportamiento oportunista ante la posible existencia de intereses u objetivos divergentes y asimetrías de información. Su unidad de análisis es la denominada *relación de agencia*, que ha sido definida como aquella relación que en virtud de un contrato una de las partes, denominada principal, encarga a otra, denominada agente, la realización una actividad o la prestación de un servicio, a cambio de una contraprestación. Esta situación implica la delegación de autoridad en

⁵⁴ Véase por ejemplo, Lafontaine, 1992; Thompson, 1992; Santana & Samaniego, 1994; Calderón, 1998; Alon, 2001; Prieto, 2002; Windsperger, 2004; Soriano, 2005; Castrogiovanni *et al.*, 2006; Mariz *et al.*, 2007; Díez *et al.*, 2008; Solís & González, 2008, 2012; Perdreau, 2015.

el agente por parte de los propietarios de un determinado recurso (Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

El acuerdo de franquicia es un claro ejemplo de relación de agencia, en la que el franquiciador, como principal, cede el negocio, esto es, delega a los franquiciados la gestión de unidades de venta y les otorga el derecho y el deber de comercializar los productos y/o servicios de su marca de acuerdo con su concepto de negocio, a cambio del pago de unas contraprestaciones financieras –canon de entrada, royalties o comisiones periódicas– (Sánchez, Suárez & Vázquez, 2008). Por lo tanto, el franquiciado sería el agente que se compromete a gestionar eficazmente dicho negocio (Garrido & Pérez, 1994, p. 76).

El análisis de las teorías económicas contractuales ha permitido la extracción de dos hipótesis sobre el comportamiento humano; por un lado, los individuos buscan alcanzar su máxima función de utilidad en las relaciones contractuales en las que intervienen, y por otro lado, son capaces de anticipar racionalmente y sin sesgos la incidencia de las relaciones de agencia sobre el valor futuro de su riqueza (Santana y Samaniego, 1994; Prieto, 2002; Soriano, 2005).

Esta es la base del denominado *problema de agencia*. Tanto el franquiciador como el franquiciado se enfrentan a la existencia de asimetrías de información y a las externalidades que les repercutan como resultado de la toma de decisiones por ambos. Su actuación va a estar guiada por el interés en conseguir maximizar su función de utilidad, de modo que no siempre el franquiciado va a operar en el sentido deseado por el franquiciador, que se verá obligado a incurrir en ciertos costes destinados a la supervisión y garantía de sus intereses.

Son los costes de control, de garantía o fianza y los costes de pérdida residual los denominados costes de agencia. Al primero de ellos deberá incurrir el franquiciador –como parte principal de la relación de agencia– tratando de reducir la desviación en el comportamiento de los agentes –sus franquiciados– respecto a los intereses de aquel –, en cambio los costes de garantía deberán ser sufragados por el agente, para garantizar al franquiciador que su comportamiento no se desvíe de lo pactado.

En concreto estos costes van destinados a intentar estrechar la divergencia de intereses entre el principal y el agente tanto antes de formalizar la relación contractual, como después y durante la celebración del acuerdo. La posición desigual de la que parten tanto franquiciador como franquiciado se traduce en inicio en una asimetría de información, bien por la posible ocultación de información relevante ex-ante de la relación contractual, o bien por la desviación del comportamiento no observable por una de las partes ex-post de la formalización del acuerdo. El conflicto que se genera en estas condiciones, bajo el pretexto de la búsqueda del interés propio, puede dar lugar a dos problemas: selección adversa o riesgo moral, respectivamente. (Navarro et al., 2013).

En situación de selección adversa, la parte que posee más información aprovecha su posición para llegar a acuerdos más beneficiosos para él, perjudicando a la otra parte. En situación de riesgo moral, con posterioridad a la firma del contrato, el principal no puede observar o verificar la acción o el esfuerzo que el agente realiza. Una de las partes podrá llevar a cabo acciones que serán beneficiosas para él y que contribuyen un coste para la otra parte.

En esta línea, parte de la literatura sobre la franquicia se ha centrado en el poder relativo del franquiciador y del franquiciado en la relación de franquicia, siguiendo la tesis de que el primero es el sujeto relativamente más débil del acuerdo, bajo el supuesto de que éste tiene menos incentivos que el segundo a comportarse de forma oportunista (Sánchez *et al.*, 2008). No obstante, la literatura sobre la franquicia ha subrayado que tanto el franquiciador como el franquiciado corren el riesgo de que la otra parte se comporte de forma oportunista (Lafontaine, 1992); cabe entender, sobre todo después de la firma del contrato, que sea el franquiciado quien se desvíe del comportamiento esperado por el franquiciador, es decir, en la relación de franquicia cabe esperar el riesgo de que se produzca un problema de riesgo moral. En la fase de reclutamiento de los franquiciados también podría darse un problema de selección adversa, en caso de que éstos lleven a cabo un comportamiento inadecuado⁵⁵.

A la hora de hacer frente a los problemas de agencia, la franquicia recurre a mecanismos de compensación reflejados en términos contractuales a través de los

⁵⁵ La incertidumbre precontractual provocada por las asimetrías informativas entre el franquiciador y sus posibles franquiciados plantea a los franquiciadores un problema de oportunismo denominado selección adversa (Calderón, 2013, p. 20).

que se asignan a ambas partes del acuerdo una parte de la renta residual. De esta forma, el franquiciador recibe el canon de entrada y una serie de pagos periódicos en función de las ventas, correspondiéndole al franquiciado la renta residual restante. Además, para vencer los problemas del comportamiento del agente no deseado, el franquiciador recurre al control de los resultados, proporcionándole incentivos sobre el beneficio residual. Otra forma de controlar el comportamiento de los franquiciados es la inclusión en el contrato de cláusulas que prevean una buena actitud del franquiciado, aunque no signifique que no se vaya a incurrir en costes de supervisión de los franquiciados anteriormente referidos.

Por extensión del modelo de agencia principal-agente, podemos considerar que la franquicia es un supuesto de relación de agencia entre un principal y varios agentes. Cabe señalar que en relación a la actitud que muestran las partes hacia la asunción del riesgo, los franquiciadores son neutrales al riesgo, como propietarios que siguen objetivos organizacionales, en cambio, los franquiciados en la posición de agentes en la relación persiguen objetivos personales y muestran hacia el riesgo una actitud aversa (Mariz & García, 2003). Se admite que para este supuesto se opte por una solución de carácter contractual. Mediante la comparación de los resultados de los diferentes agentes franquiciadores, el franquiciador puede llegar a medir el nivel de esfuerzo del agente. Partiendo del resultado individual de un agente y la media del resto, puede llegar a diseñar una estructura de recompensas óptima (Douma y Schreuder, 2009, p. 163).

Teniendo en cuenta lo señalado hasta este punto, podemos considerar que puede darse un comportamiento oportunista por ambas partes, puesto que el franquiciado puede aprovecharse del nombre de la marca desarrollado por el franquiciador y éste último puede supervisar de forma inadecuada el sistema y no difundir las actividades de publicidad y actualización de los conocimientos que sean necesarias para mantener el valor de las inversiones específicas acometidas por el franquiciado. Con el fin de ordenar el comportamiento de las partes se emplea el uso del canon de entrada, de los royalties, pagos periódicos por publicidad y por compra de materias primas (Mariz & García, 2003).

El franquiciador siempre conoce la labor de gestión que más adelante debe realizar el franquiciado y el modo de hacerlo, pero tiene un desconocimiento total

frente la actitud que va a desarrollar el franquiciado, de este modo se plantea una situación de información asimétrica en la selección de franquiciados. En la fase de selección de los futuros franquiciadores, el franquiciador puede en síntesis optar por dos alternativas: hacerlo mediante un proceso de selección a través de la información obtenida de los potenciales franquiciados o puede el directamente contratarles. La elección de una u otra alternativa supone un coste de oportunidad, de tal forma que el franquiciador intentará establecer un equilibrio entre los costes de contratación directa y los costes de recabar mayor información por medio de un proceso de selección.

En el supuesto de que no pudiera alcanzarse dicho equilibrio, la solución más eficiente sería optar por la celebración de un proceso de selección. De esta forma, el franquiciador obtendría información más precisa sobre las cualidades personales de los potenciales franquiciados, abaratando de esta forma los costes que generaría una mala contratación directa, con motivo de la existencia de información imperfecta u oculta (Prieto, 2002).

Como ya se apuntaba anteriormente, el franquiciador también debe hacer frente a las externalidades negativas que se generen por las acciones de sus franquiciados en relación a los atributos distintivos de su enseña, tales como el servicio al cliente y la calidad de la marca, pudiendo ocasionar una influencia negativa de forma global a toda la red de establecimientos de la cadena de franquicia.

Tratando de paliar de nuevo aspectos que puedan influir negativamente en la marca, los franquiciadores atribuyen derechos de propiedad con la intención de estimular e incentivar el comportamiento de los franquiciados, para que se mantengan en la misma dirección que los intereses del franquiciador. Este aspecto pone de manifiesto uno de los clásicos conflictos de separación entre propiedad y control en la forma organizativa de una entidad económica, que en el análisis de la estructura del sistema de franquicia, dicha atribución se verá modulada según corresponda a puntos de venta en propiedad o puntos de venta franquiciados, pues la franquicia se presenta como una estructura de gobierno que mejora los resultados al coincidir en un mismo agente la propiedad y el control, disminuyendo los problemas de selección adversa y riesgo moral (Mariz *et al.*, 2007).

2.2 Teoría de recursos y capacidades

La *teoría basada de en los recursos* se asienta en el estudio de los activos capaces de generar ventajas competitivas. El análisis de los recursos de una organización es de gran importancia especialmente en estructuras empresariales híbridas como las franquicias. Además de la clásica distinción entre activos tangibles e intangibles, para el estudio de la franquicia cabe señalar con especial interés la condición de singularidad entre recursos y capacidades. Estas últimas se van acumulando a lo largo del tiempo como resultado del desarrollo de los conocimientos y habilidades de la organización, que se irán difundiendo por la misma. La divulgación y la formación en tales competencias distintivas será clave para el desarrollo de la red de establecimientos que entren a formar parte de la red de franquicia. Por tanto, bajo este enfoque, son de especial relevancia los activos intangibles en la organización híbrida de franquicia (Bordonaba *et al.*, 2006).

Foss (1997) analiza, desde la perspectiva de la dirección estratégica y bajo el enfoque basado en los recursos, las características internas de la empresa y su posicionamiento competitivo y extrae de su estudio dos hipótesis básicas: (a) existen diferencias metodológicas entre las empresas desde el punto de vista del control necesario de los recursos para poder implantar estrategias y (b) estas diferencias son relativamente sólidas, de forma que el carácter heterogéneo de las empresas puede alargarse en el tiempo, no resultando fácil la transmisión de sus características internas (Medina, 1998).

Este planteamiento pone de manifiesto que las empresas pueden preservar una elevada actuación a través de la construcción o adquisición de ciertas dotaciones de recursos. El propósito de esta teoría se centra en explicar, en términos de los recursos de las empresas, la creación, mantenimiento y renovación de la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que las características de los recursos pueden verse alteradas con el tiempo.

Por tanto, un claro distintivo entre las empresas es la diferencia de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos –es decir, se hacen distintivas por su heterogeneidad– teniendo en cuenta además la distinta disponibilidad de los recursos entre las

empresas, situándolas en un entorno de imperfecta movilidad aunque pertenezcan al mismo sector industrial (Huerta *et al.*, 2004)

Bordonaba *et al.* (2006) esquematiza la tipología de recursos intangibles más importante para el estudio del sistema de franquicia, a partir del análisis estratégico de los recursos intangibles de Hall (1992), distinguiendo entre recursos organizativos, reputación, propiedad intelectual y capacidades. Los recursos organizativos se consideran intangibles debido a su dificultad de imitación por parte de los competidores; reflejan la estructura organizativa de la empresa. Calidad, credibilidad y confianza son atributos importantes para la empresa que tienden a conformar la imagen de la misma, adquiriendo un nivel de reputación. Este recurso intangible será destinado a la creación de una buena imagen de la enseña, para hacer llegar clientes un reconocimiento positivo tanto de la marca como del conjunto de establecimientos con los que operan, preservando la homogeneidad del *concepto de franquicia*.

A la hora de proteger la posición de la marca y de los miembros que la representan en la red, juega un papel muy importante la propiedad intelectual. El registro comercial del producto, diseño o nombre comercial ayudará al franquiciador a proteger la explotación de su concepto de negocio y la reputación y reconocimiento de la enseña en el mercado. Los activos intangibles relacionados con las capacidades y habilidades son una importante fuente de ventajas competitivas para asegurar el éxito de la empresa, que se pone de manifiesto exclusivamente con el conocimiento y *know how* puesto en práctica por los franquiciados.

El enfoque de la *teoría de escasez de recursos* en un momento del ciclo de vida de una empresa es otra de las teorías que justifican el desarrollo de una red de franquicias por parte de una organización. Su argumento se apoya en que los franquiciadores que inician su actividad y/o son de menor tamaño acogen el modelo de franquicia para acumular los recursos necesarios que les permitan crecer de forma eficiente, al no disponer de ellos para desarrollar su estrategia de crecimiento de forma interna. Además del capital, también tienen la consideración de recursos escasos la capacidad directiva y el conocimiento del mercado local. A medida que pasa el tiempo y la red de franquicia crece, los franquiciadores acumulan recursos propios, disminuyendo la necesidad de buscar agentes franquiciados. (Perales, 1998; Díez de Castro, Navarro y Rondán, 2007; Díez de Castro *et al.*, 2008).

3. Estructura de propiedad de las cadenas de franquicia

3.1 Modelo de alianza y estrategia empresarial

El sistema de franquicia, tal y como ha sido definido, representa una forma de crecimiento de la empresa que se fundamenta tanto en la *estrategia de penetración en el mercado*, con el objetivo de aumentar las ventas, ofreciendo los mismos productos servicios comercializados por el centro inicial del franquiciador, como en la *estrategia de desarrollo de mercado*⁵⁶, introduciendo su oferta en nuevos mercados geográficos. Una forma de organización que representa una verdadera alianza estratégica, que persigue a largo plazo el mantenimiento de confianza mutua y reparto equitativo de beneficios. Toda una estrategia de crecimiento, cuyo éxito depende, por un lado, de una sólida estrategia de financiación, ya que el franquiciador se ve autofinanciado a través de los pagos que exige al franquiciado, y por otro lado, de una estrategia de marketing, como soporte del modelo de negocio, a través de la que se consiga un adecuado control de la distribución y notoriedad de imagen de la cadena y de la marca (Díez de Castro & Galán, 1998).

3.2 Porcentaje de establecimientos franquiciados

La mayor parte de las cadenas de franquicia proyectan el negocio al mismo tiempo a través de establecimientos propios y franquiciados. El porcentaje de establecimientos franquiciados de que disponen no es casualidad sino que se presenta como una variable básica en el diseño de las cadenas de franquicia, como una forma de organización híbrida que ajusta dicha proporción a las condiciones del entorno y de su negocio.

⁵⁶ Alternativas estratégicas reconocidas en el vector de crecimiento de Ansoff (1987).

Los estudios acerca de la investigación de la franquicia coinciden en señalar que para explicar las razones que conducen a los empresarios a la utilización de la franquicia, no basta con posicionarnos bien por la teoría de la agencia o por la teoría de recursos y capacidades. Lo más conveniente es intentar conciliar los postulados de ambas, con el fin de adoptar un enfoque integrador, tomando como punto común la circunstancia de que el franquiciador utilizará unidades propias o franquiciadas en busca de la eficiencia, es decir, tratando de conseguir la alternativa de crecimiento que le aporte mayores ventajas competitivas sobre la estructura de organización económica más eficiente (Perales, 1998; Díez de Castro *et al.*, 2008).

Los franquiciadores tienen como objetivo básico el crecimiento en el número de establecimientos de la cadena, tanto para incrementar sus beneficios en términos de ventas como para expansionar su posición y reconocimiento en el mercado, tratando de reducir los costes de agencia. Algunas apuestan y se desarrollan sólo a través de unidades franquiciadas, a excepción de las unidades propias; otras en cambio, adoptan un sistema dual con establecimientos propios y franquiciados (Díez de Castro *et al.*, 2005; Macías, 2015, p. 95). En cualquier caso, optimizar la operativa del negocio debe apreciarse como el último objetivo de toda opción de franquicia, de forma que el franquiciado concentre todos sus esfuerzos en las acciones de captación y atención de clientes y cierre operaciones de venta. (Alonso, 2010, p. 31).

Lo que permite la franquicia a las cadenas es crecer más rápidamente y **minimizar los costes de supervisión**, en especial en aquellos casos donde la dispersión física de operaciones de la empresa suponga unos costes de control muy superiores a los beneficios de la especialización de operaciones, pudiendo reducir los costes de dirección de las unidades de trabajo dispersas frente a la capacidad directiva de la oficina central. Esta fórmula también es susceptible de minimizar los costes de control tanto de las empresas intensivas en mano de obra, pues se espera de los franquiciados, como inversionistas de su propio negocio, un control efectivo sobre ellos mismos; como de las empresas que se enfrenten a una fuerte variabilidad de la demanda (Garrido & Pérez, 1994, p. 79).

La franquicia puede atenuar muchos de estos costes de supervisión, pues al operar con unidades franquiciadas, el franquiciado que gestiona su negocio de forma local necesariamente está incentivado a obtener los mejores resultados posibles para

su propio beneficio, lo que repercute a su vez de forma positiva en los resultados del franquiciador (Díez de Castro, Navarro y Rondán, 2007). Además, si el establecimiento se encuentra en un área remota, ello supondría un elevado coste de control de los gerentes de los establecimientos propios por la distancia que les separa con la central franquiciadora, por lo que de nuevo el establecimiento franquiciado parece mostrarse mejor opción, al esperar del agente franquiciado un comportamiento no oportunista, pues los resultados negativos de su actuación recaen en mayor medida sobre él mismo (Mariz et al., 2007).

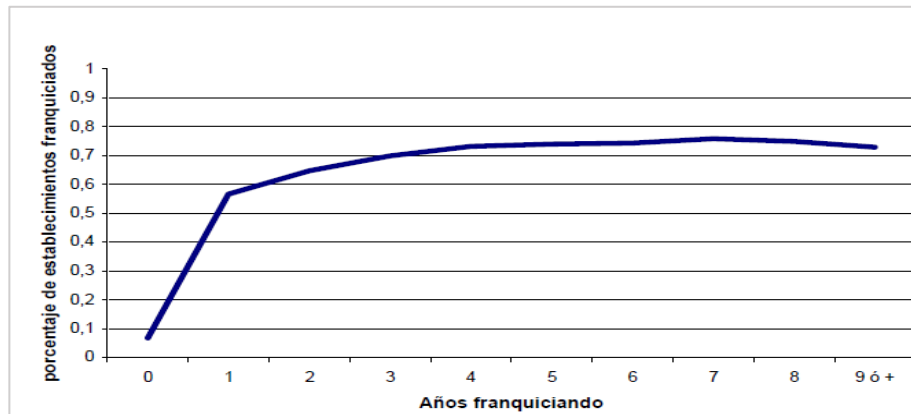
No obstante, en el supuesto de que el agente sea un franquiciado, sigue existiendo cierto conflicto de interés entre las partes de la relación de agencia. A éste le corresponde recibir el **beneficio residual** de su establecimiento, circunstancia que hace que la discrepancia entre los fines a conseguir sea menor que cuando la opción del franquiciador se basa en la apertura de una unidad propia. Es decir, los franquiciados disponen de mayores incentivos para mejorar la eficiencia de sus puntos de venta, en relación a la conducta de los gerentes de los establecimientos propiedad del franquiciador; puesto que estos últimos, ven la posibilidad de promocionar de forma jerárquica en un futuro como recompensa a su esfuerzo. Los franquiciadores reciben una remuneración mayoritariamente fija, lo que hace que no dependan de la eficiencia o rentabilidad de las unidades que están a su cargo (Mariz et al., 2007).

Por lo tanto, una de las características fundamentales del contrato de franquicia es la participación del franquiciado (directivo-propietario) en los resultados de la explotación del negocio, esto supone que su retribución estará vinculada a unos beneficios contingentes. Se espera que en el acuerdo contractual firmado por las partes se determine un sistema de incentivos por medio del cual se implique al franquiciado en el negocio a través de su participación en los resultados del mismo. De esta forma, el franquiciador ejercerá mayor atención al control de su establecimiento, con objeto de evitar unos elevados costes de su propia actividad (Garrido & Pérez, 1994, p. 80). De este modo, los centros franquiciados reciben incentivos más potentes recibiendo un menor control que los centros propios por parte de la central del franquiciador; los primeros están más motivados para actuar de forma eficiente: son más sensibles a las necesidades de su mercado local y ahondan más en la mejora de la eficiencia y en las medidas de la rentabilidad de sus establecimientos.

Las unidades propias ayudan a mantener y proporcionar la calidad y homogeneidad del concepto de negocio y marca comercial. Sin embargo los establecimientos en manos de agentes franquiciados dan lugar a una importante fuente de innovación y adaptación al mercado local. De ahí que tanto el atractivo del negocio del franquiciador como las posibilidades de su desarrollo sean señales de información que influyen en la decisión de los potenciales franquiciados de adherirse a una cadena de franquicia, asumiendo los riesgos que conlleva, y haga que de esta forma de organización híbrida una fórmula de *auto-selección de directivos* (Garrido & Pérez, 1994, p. 80); implica una **reducción de los costes de garantía**.

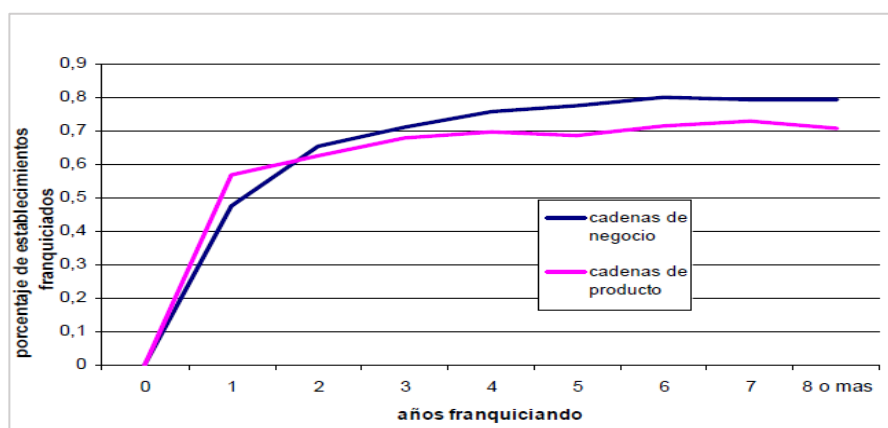
De esta forma, la “forma dual” configura la solución eficiente para disminuir los problemas de información asimétrica, racionalidad limitada y contratación incompleta. Es decir, el desarrollo de la cadena mediante la opción de franquiciar puede ofrecer una combinación de las ventajas derivadas de ambos tipos de organización: jerarquía y mercado. Sin embargo, se espera que a medida que la cadena se va desarrollando y adquiere más recursos y capacidades, se recurre menos a la franquicia y más a la propiedad de los establecimientos de propiedad del franquiciador.

Gracias al empleo de la técnica de la dinámica de sistemas Mariz *et al.* (2007) realizan un estudio del patrón de comportamiento que sigue el crecimiento de las cadenas de franquicias españolas entre los años 1997 y 2005, al margen de los establecimientos en el extranjero. Como resultado de esta investigación, la gráfica nos muestra un aumento exponencial de los establecimientos franquiciados durante los primeros años del inicio de la actividad franquiciadora. Sin embargo, más adelante el crecimiento es menos que proporcional, manteniéndose a partir de entre los cuatro y cinco años en un valor más o menos constante el porcentaje de establecimientos franquiciados de las cadenas.

Gráfico 7. Evolución del porcentaje de establecimientos franquiciados.

Fuente: Mariz et al. (2007, p. 6).

Sin embargo, la evolución del porcentaje de establecimientos franquiciados tal y como se describe aquí, no sigue el mismo comportamiento sobre las cadenas que franquicia en atención a su actividad principal. En la comparativa que los mismos autores realizan en dicho estudio, reflejan la tendencia de crecimiento que siguen las cadenas franquiciadas, bien dedicadas a la prestación de servicios, o bien a la distribución de productos provenientes de la central del franquiciador. En los periodos iniciales, la proporción de las unidades de servicios franquiciadas es menos que en el caso de las unidades de cadenas de producto; sin embargo, dándose en este último caso un crecimiento más ralentizado que en las cadenas de prestación de servicios⁵⁷.

Gráfico 8. Evolución del porcentaje de establecimientos franquiciados según tipo de cadena.

Fuente: Mariz et al. (2007, p. 7).

⁵⁷ Planteamiento que extendemos a la sistematización del estudio de los condicionantes de la estructura y crecimiento de la franquicia que se desarrolla a continuación. Véase 4. **Hipótesis de comportamiento y revisión de resultados.**

4. Hipótesis de comportamiento y revisión de resultados

Con objeto de sistematizar lo analizado hasta ahora, a partir de los estudios e investigaciones analizadas en este trabajo, se exponen a continuación las hipótesis y resultados a los que se ha llegado teniendo en cuenta el análisis del crecimiento y de la estructura de propiedad de la franquicia –en términos de porcentaje de establecimientos franquiciados y su estabilidad– y las teorías explicativas expuestas en atención a los problemas de agencia y escasez de recursos.

4.1 Hipótesis y resultados.

Las hipótesis que se han planteado a lo largo de las investigaciones de la franquicia se han dirigido a minimizar dichos costes eligiendo una u otra forma alternativa de propiedad para los puntos de venta de una enseña. Los establecimientos de cualquier cadena de franquicia serán de su propiedad, si los costes de supervisar a los gerentes de los mismos son menores que los derivados de supervisar a los franquiciados de la misma enseña (Calderón, 1998, p. 166).

Como se ha expuesto anteriormente, en el intento de minimizar los costes de supervisión (problema de agencia), la decisión de franquiciar establecimientos de una enseña se ve proyectada por influencia de la dispersión geográfica de las unidades franquiciadas. La distribución de las unidades de una enseña se debe al comportamiento oportunista de los agentes, pues la falta de observación de sus acciones dará lugar a futuras tareas de supervisión⁵⁸. Se ha observado una mayor propensión a franquiciar en aquellos lugares donde los costes de control sean altos –

⁵⁸ La concentración de puntos de venta propiedad del franquiciador desincentiva cualquier comportamiento oportunista; se reducen así los costes de supervisión. Sin embargo, una distancia insalvable por la naturaleza de tales establecimientos incentiva el oportunismo, favoreciendo la existencia de una relación contractual entre franquiciador y agentes franquiciados (Calderón, 2002, p. 113).

áreas rurales, con puntos de venta dispersos—, mientras que los establecimientos propios serán ubicados donde el coste de controlar tales unidades sea menor —áreas urbanas, de mayor población y con puntos de venta concentrados— (Brickley & Dark, 1987; Solís & González, 2008, p. 107).

El control de los establecimientos, así como la motivación de sus responsables, ha sido definido como factor determinante de los incentivos que genera el contrato de franquicia, que persigue en último término la alineación de los intereses de las partes, disminuyendo de esta forma los problemas de control. Por lo tanto, se observa una relación positiva entre las variables *distancia geográfica entre los establecimientos (respecto a la central y/o a otros establecimientos de la cadena)* y *costes de supervisión* (en especial, el de control): comportamiento que ha llevado a formular las siguientes hipótesis:

H1a: Cuanto mayor sea la dispersión geográfica, mayor será la propensión del franquiciador a franquiciar los nuevos establecimientos de la enseña.

H1b: Cuanto mayor sea el coste de controlar o supervisar a los responsables de los establecimientos, mayor será la propensión a franquiciar.

Los trabajos de Brickley & Dark (1987) y Brickley, Dark & Weisbach (1991) recopilan dicho comportamiento bajo el supuesto de la minimización de costes de supervisión derivados de los establecimientos franquiciados, y formulan las hipótesis citadas, teniendo en cuenta tanto la dispersión de puntos de venta de la enseña, como la distancia geográfica de los establecimientos franquiciados a la central de la cadena. Siguiendo esta línea, Lafontaine (1992) señala que el porcentaje de unidades franquiciadas es mayor cuando los establecimientos están más lejos unos de otros, incluso lo advierte en los casos en que el franquiciador opera en una región geográfica mayor; pues tal y como señala Alon (2001) el franquiciador tiene más dificultades para controlar sus puntos de venta y controlar sus operaciones y, por lo tanto, preferirá la franquicia en lugar de tener unidades propias en su sistema (p. 119), con el objetivo de alinear los incentivos del agente (franquiciado) con el principal (franquiciador).

La dispersión geográfica que explica el desarrollo de un mayor número de establecimientos detallistas, ha sido estudiada en función de variables como *la población mínima* exigida por una enseña de franquicia —a mayor tamaño, más

establecimientos, mayor dispersión– y *la superficie del local* de venta exigida –a menor superficie, más puntos de venta, mayor dispersión; o bien, a mayor superficie, mayor inversión inicial, menor número de establecimientos en propiedad– (Díez de Castro *et al.*, 2007, p. 2163).

El análisis empírico de los trabajos de Lafontaine (1992), Alon (2001) y Díez de Castro *et al.* (2007) pone en evidencia el efecto positivo de la magnitud de los costes de control sobre la propensión a franquiciar a través de la medida de *dispersión geográfica de los establecimientos* (obtienen como resultado un coeficiente positivo de la variable alcance geográfico), aceptando en este caso las hipótesis H1a. En el estudio de la hipótesis H1b se ha observado, a través de la medida de la *distancia a los centros de control más próximos del franquiciador*, utilizada por Brickley & Dark (1987), con datos de empresas de diversos sectores, un efecto positivo y muy significativo sobre el porcentaje de establecimientos franquiciados.

Una relación positiva entre las magnitudes de los costes de control y la propensión a franquiciar también observada, a partir de los datos de centrales de franquicia operativas en España, por López & Ventura (2002), a través de la medida de tales costes sobre el *número de establecimientos en España*; y por Perales & Vázquez (2003), sobre el *porcentaje de establecimientos en Comunidades distintas a la de la sede central*. Incluso Lafontaine (1992) y Castrogiovanni, Combs & Justis (2006) han probado dicho efecto a partir de la medida del *porcentaje de establecimientos en el extranjero*; pues cabe esperar que el franquiciador que desee expandir su negocio más allá de su mercado doméstico, esté dispuesto a detectar y mitigar la existencia del comportamiento oportunista de los agentes.

En consecuencia, cabe esperar que la falta de atención y dispersión de las labores de los agentes, siendo dependientes de los directivos de una organización, se acentúe aún más. En aquellos supuestos en los que se requiera una mayor intensidad de mano de obra, cuya actividad sea más difícil de controlar, y por consiguiente el coste de supervisión sea mayor, cabe esperar que los propietarios de una franquicia opten por la apertura de establecimientos franquiciados (Mariz & García, 2003, p. 9). Desde el punto de vista del franquiciador, a mayores ventas requeridas y más necesidades de personal –que repercuten de forma positiva en el tamaño del establecimiento de venta– son variables que supondrán un impulso positivo en la

conversión de sus establecimientos en unidades franquiciadas (Díez de Castro *et al.*, 2007, p. 2136).

El franquiciador confía en las unidades de los agentes, en las que intervienen con mayor autonomía y, por efecto de pertenencia a un sistema de transmisión continuado de información y conocimientos técnicos, su actividad repercute en el devenir de todo la cadena, abriendo un canal innovador y optimizador del negocio⁵⁹. Con esta base, se ha llegado a formular lo siguiente:

H2a: A mayor importancia de las actividades intensivas en trabajo – como por ejemplo en aquellas enseñas cuyo objeto fundamental son los servicios– mayor será el empleo de la franquicia.

H2b: A mayor tamaño del establecimiento – medido a través del esfuerzo requerido del personal– mayor será la utilización de la franquicia por parte del franquiciador.

Mariz, García & Calvo (2004) han observado en su estudio una menor proporción de unidades propias en las cadenas de servicios, en cuyo objeto de actividad, el esfuerzo del agente supone un aspecto esencial para asegurar éxito y homogeneidad de la marca. Evidencian de esta forma la efectividad de recurrir en mayor proporción a los incentivos de alta intensidad que posee el franquiciado comparado con el gerente de un establecimiento propio, pues tal y como identifica López (2000, p. 3) se da una mayor asociación entre el rendimiento observado de los agentes franquiciados y su remuneración (relación directa), que en la observada en la relación de empresa entre franquiciador y gerente.

En esta misma línea Calderón (1998, p. 157) recoge entre las principales hipótesis contrastadas en la literatura de la franquicia la señalada en el estudio de Caves & Murphy (1976): a mayor nivel de *servicio especializado* requerido por el franquiciado, más necesaria será la franquicia; hipótesis contrastada en sentido favorable bajo el supuesto de que el franquiciado de una enseña de franquicia, al contrario que el distribuidor del establecimiento de la misma, se ve obligado a recibir

⁵⁹ En las unidades propias, por mando directo del franquiciador, el gerente trabaja a sueldo fijo (o al menos el porcentaje de sueldo fijo suele ser mucho mayor que el variable), en cambio en las unidades franquiciadas el contrato garantiza que el agente franquiciado actúe por su cuenta. Se espera que desarrolle su actividad con una mayor motivación que llevará a las partes a obtener mejores resultados (Macías, 2015, p. 106).

una formación específica para aportar el servicio que exige la clientela de dicha enseña.

El tamaño del establecimiento⁶⁰ está ligado a los problemas de oportunismo de los franquiciados, de tal forma que los costes de la puesta en marcha de las unidades de los agentes dependen de la marca, en función de sus elementos y características específicas, de ahí que sin el apoyo del franquiciador, los costes no puedan ser reasignados a los franquiciados (Klein, 1995).

Siguiendo esta línea, Combs & Ketchen (2003) predicen sin embargo una relación negativa entre el tamaño del establecimiento y el uso de unidades franquiciadas. Los grandes puntos de venta requieren grandes inversiones en activos específicos y, por lo tanto, presentan altos riesgos para los franquiciados, lo que sugiere que el tamaño del establecimiento aumentará la dificultad de atraer a los franquiciados.

Además, los costes de control fomentan la propiedad de la empresa entre las enseñas cuyos puntos de venta son grandes, y situados en las mejores zonas de la ciudad (buques insignia). El coste marginal de la observación directa es menor entre los grandes puntos de venta que entre los de menor tamaño, ya que se pueden lograr mayores economías de escala en la supervisión de los grandes puntos de venta (Lafontaine, 1992) –reservando a los franquiciados la propiedad de establecimientos más pequeños situados en zonas residenciales, con mayor frecuencia de compra en el punto de venta⁶¹, lo que redundaría en menores incentivos para que los franquiciados puedan comportarse de manera oportunista (Brickley & Dark, 1987; Brickley, Dark & Weisbach, 1991)–.

⁶⁰ El tamaño del establecimiento, medido a través del esfuerzo requerido del personal (Calderón & Huerta, 2014), ha sido expresado a través de la magnitud de las ventas medias por establecimiento detallista de las cadenas de un sector de franquicia en un determinado año, obteniendo un efecto positivo de la importancia del esfuerzo del responsable del establecimiento sobre la propensión a franquiciar (Norton, 1988; Perales & Vázquez, 2003). También se han encontrado estudios que miden el tamaño del establecimiento a través del cociente entre los metros cuadrados del local y número total de establecimientos de la cadena (Berné y Tomás, 1990).

⁶¹ La probabilidad de encontrarnos con una clientela habitual es mayor en las zonas rurales y en los pequeños núcleos urbanos, mientras que en las grandes áreas hay una mayor rotación de la clientela. Por lo tanto, se reforzaría la tendencia a franquiciar aquellos establecimientos que se encuentran ubicados en los lugares más alejados de la sede central (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Solís & González, 2008).

Por lo tanto, el tamaño del establecimiento está directamente ligado a los incentivos económicos de los franquiciadores para poseer nuevos puntos de venta. En contra de la hipótesis de partida H2b (Díez de Castro *et al.*, 2007), los citados autores formulan y confirman en su estudio que el tamaño del establecimiento está relacionado negativamente con el uso de unidades franquiciadas.

No sólo ha sido estudiada la franquicia en términos del tamaño por unidad, sino que también de manera destacada coinciden las investigaciones en señalar al tamaño del conjunto de la cadena como variable explicativa de la estrategia de distribución de la enseña (Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006). El tamaño de la cadena ha sido medido como el *número total de establecimientos*, propios y franquiciados (Alon, 2001) y de *ventas totales* (Díez de Castro *et al.*, 2007, p. 2162). En base a la teoría de la escasez de recursos, el franquiciador de empresas jóvenes, orientadas al crecimiento, no dispone de suficientes recursos para emprender una estrategia de expansión, utiliza la franquicia para aumentar sus recursos. Cuando llegan a la madurez optan por la recompra de establecimientos franquiciados existentes u optan por la apertura de establecimientos propios (Combs & Castrogiovanni, 1994). Por tanto, teniendo en cuenta el ciclo de vida de la organización, cabe esperar una relación negativa entre el tamaño del sistema de franquicia con la propensión a franquiciar (Combs & Ketchen, 2003):

H3: A menor tamaño de la cadena mayor será la propensión de unidades franquiciadas.

El argumento de la teoría de la agencia también ha sido utilizado para sostener una relación negativa entre la decisión de franquiciar establecimientos y el tamaño de la cadena. En base a esta teoría, los franquiciadores de las grandes enseñas tienen mayor capacidad de supervisión que aquellos agentes de pequeñas enseñas. Combs & Castrogiovanni (1994) aceptan la hipótesis de partida y argumentan que a mayor tamaño de las enseñas, mayor será la capacidad de supervisión y, por tanto, más establecimientos propios se abrirán; dejando la propiedad de los establecimientos que supongan un mayor riesgo en manos de los agentes franquiciados (teoría de la extensión del riesgo).

Sin embargo, Combs & Ketchen (2003), de un modo contrario a las expectativas de su estudio, en base a la escasez de recursos, a partir de la variable tamaño de la cadena, observan un efecto positivo y significativo en el porcentaje de unidades franquiciadas. Resultados que han estimado una relación positiva entre el valor de marca de la cadena, como variable de estimación de su tamaño, y los franquiciados potenciales dispuestos a entrar en el sistema, y en consecuencia, una relación positiva con el canon de entrada exigido por el franquiciador.

Por otro lado, autores como Alon (2001) y Díez de Castro *et al.* (2007) observan, como resultado de su investigación, cómo un mayor *crecimiento de las ventas* (como variable explicativa del crecimiento de la franquicia, medido por el incremento entre diferentes periodos) implica menor probabilidad de que la nueva unidad sea en franquicia y mayor que sea propia. En este caso, el sentido de la variable es de nuevo opuesto a la hipótesis que Combs & Ketchen (2003) formulan en relación al crecimiento de la cadena como base explicativa de la teoría de la escasez de recursos (*el crecimiento de la cadena está relacionado de forma positiva con el uso de la franquicia*), y ellos mismos obtienen en su estudio resultados inconsistentes con la relación hipotetizada. El “modelo de regresión de clases latentes” utilizado por Díez de Castro *et al.* (2008), en su investigación para explicar el porcentaje de franquiciados en sistemas de franquicia, confirma que la variable *crecimiento de ventas* es significativa para una de las clases identificadas sobre el porcentaje de establecimientos franquiciados, pero de signo contrario (p. 2167).

Estos resultados parecen encontrar justificación en base a que no se espera un mayor crecimiento de ventas en los primeros años de expansión, sino en una etapa posterior, tomando como base la variable los *años que llevan franquiciando* (Perales, 1998); variable utilizada como medida de la experiencia del franquiciador (señal que reduce el riesgo de selección adversa de futuros franquiciados). A partir del desarrollo de un modelo de negocio probado y experimentado con éxito en el mercado, cabe esperar que un mayor número de agentes están dispuestos a ser franquiciados. En este sentido se ha planteado la siguiente hipótesis:

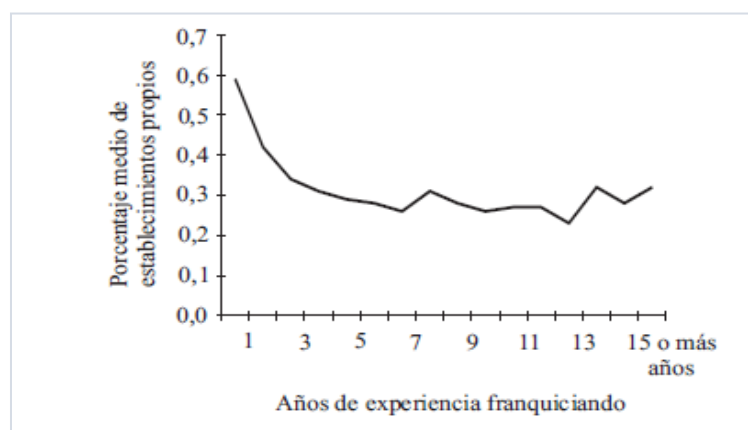
H4: A mayor experiencia de la cadena de franquicia –medida en años que lleva funcionando mediante el sistema de franquicia– mayor será la propensión a franquiciar los nuevos establecimientos.

La experiencia de una cadena de franquicia, medida a través del número de años de funcionamiento de la enseña desde que empieza a franquiciar, ejerce una influencia en el tamaño de la misma. La realidad demuestra que al comienzo de toda actividad las cadenas de franquicia abren puntos de venta propios para iniciar y aumentar gradualmente a medida que madura la enseña, el número de puntos de venta franquiciados (Lafontaine, 1993).

El elevado riesgo moral que asumen un franquiciador y un franquiciado al inicio de su actividad, asociado al oportunismo de ambos, se debe a su falta de experiencia. A medida que el sistema de franquicia madura, este riesgo disminuye de modo que los franquiciadores depositan la confianza del éxito de la cadena en la actuación de sus franquiciados (Calderón, 1998).

Tal y como se ha señalado, el gráfico 7 nos muestra un aumento exponencial de los establecimientos franquiciados durante los primeros años del inicio de la actividad franquiciadora. Sin embargo, más adelante el crecimiento es menos que proporcional, manteniéndose a partir de entre los cuatro y cinco años en un valor más o menos constante el porcentaje de establecimientos franquiciados de las cadenas, entre el 70% y 80% (Mariz *et al.*, 2007). Este mismo criterio es trasladado por Solís & González (2008) al estudio de la evolución del porcentaje de establecimientos propios, en el que observan cómo dicho porcentaje sigue una tendencia decreciente en los primeros años, manteniéndose a partir del quinto año entre un 20% y 40%.

Gráfico 9. Evolución del porcentaje de establecimientos en propiedad.



Fuente: Solís & González (2008, p. 119).

Mariz, García & Calvo (2004) observan que las cadenas de servicios llevan menos tiempo franquiciando que las que tienen por objeto la distribución de productos, por lo tanto, cabe esperar que la mayor transferencia de intangibles y las mayores dificultades de supervisión, propias de las cadenas cuyo objeto de actividad son los servicios, estuviesen asociadas a mayores valores para la variable años de experiencia franquiciando. En este sentido, se espera que a mayor número de años transcurridos por el franquiciador de cualquier enseña en el mercado de las franquicias, mayor será la capacidad disponible para enriquecer su *know how* y, consecuentemente, mayor será la especificidad del mismo.

Así se estima en el estudio de Calderón (1998): a mayor especificidad del *know how*, mayor número de establecimientos franquiciados en la enseña para evitar cualquier comportamiento oportunista por parte del franquiciado en la aplicación de los conocimientos adquiridos, una vez transmitidos por el franquiciador, y por lo tanto, la decisión de franquiciar establecimientos en las enseñas de franquicia españolas será más firme en aquellas cuyos franquiciadores tienen una larga experiencia en el mercado de las franquicias.

Sin embargo, no existe una argumentación unívoca de la propensión a franquiciar los establecimientos de una cadena, a medida ésta última va madurando. Por un lado, se ha considerado que los establecimientos franquiciados son más rentables que los propios, pero el franquiciador necesita mantener la propiedad de sus establecimientos, bien para señalar la calidad del negocio e impulsar a los potenciales agentes franquiciados a formar parte de la cadena, según Gallini & Lutz (1992), o bien para asegurar el mantenimiento del valor de su marca, según Scott (1995). Por lo tanto, ante una mayor experiencia de la franquicia, la utilidad de señalar la calidad del negocio se reduce y la cadena pierde interés en el mantenimiento de los establecimientos propios:

H5a: A medida que la cadena madura en su funcionamiento como enseña de franquicia, mayor es la propensión a franquiciar.

Por otro lado, en base a la ya referida teoría de la escasez de recursos, los establecimientos franquiciados son preferibles ya que garantizan el acceso al capital, habilidades directivas y conocimiento local; recursos escasos y difíciles de obtener

para cadenas jóvenes y poco asentadas en el mercado, con una reducida imagen de marca. A medida que el negocio se va desarrollando con éxito y aumenta el reconocimiento de la marca, cabe esperar que la cadena sea capaz de obtener por sí misma los recursos necesarios, sin necesidad de recurrir a la franquicia; por lo tanto disminuye la propensión a franquiciar:

H5b: A medida que la cadena madura en su funcionamiento como enseña de franquicia, menor es la propensión a franquiciar.

Los estudios empíricos de Gallini & Lutz (1992), Lafontaine (1992) y Scott (1995) avalan una relación directa entre los *años de experiencia franquiciando* y el *porcentaje de establecimientos franquiciados*. Estos resultados han sido apoyados por Lafontaine & Shaw (2005) –estudio basado en empresas norteamericanas– que encuentran justificación a este comportamiento en base a que la mayor reducción del número de establecimientos propios se produce durante los primeros años de funcionamiento de la franquicia. Con el paso de los años, la proporción de establecimientos propios se va manteniendo relativamente estable. En esta línea, según Pénard, Raynaud & Saussier (2003), a medida que las cadenas van madurando –referidas a las empresas francesas– también modifican el número de establecimientos, propios y franquiciados, de modo que la proporción se sigue manteniendo.

Según Solís & González (2008), es lógico pensar que si un franquiciador ha desarrollado una importante red durante varios años, su imagen entre los potenciales franquiciados sea buena y que muchos estén dispuestos a incorporarse a esta red. Los futuros agentes entrarán a formar parte de un negocio probado y el franquiciador no está dispuesto a perder el valor de marca y su capital reputacional alcanzados. El resultado esperado, en este caso, sería una relación positiva entre la antigüedad de la cadena como franquicia y la propensión a franquiciar, tal y como la que se obtiene en los estudios anteriormente citados, así como el estudio empírico de Perales & Vázquez (2003) y Solís & González (2008), para las cadenas españolas⁶².

⁶² Además, según Solís & González (2008) existe una fuerte correlación entre las variables *número total de establecimientos* y *años de experiencia franquiciando*, resultado coherente con la ya analizada relación positiva del tamaño de la cadena y la propensión a franquiciar.

Los resultados recogidos en la gráfica 9 revelan que el porcentaje medio de establecimientos propios de las cadenas, en función de su antigüedad, cae en los cuatro primeros años, comportamiento que respalda la hipótesis H5a. Sin embargo, Solís & González (2008) advierten que lo importante de dicho gráfico es que se observa que la estructura de propiedad alcanza una cierta estabilidad, manteniéndose relativamente estable en torno a un 30%⁶³. Este resultado parece lógico si pensamos que en los primeros años aumenta el uso de la franquicia, pues la mayoría de las cadenas nacen como propias para después transformarse en cadenas de franquicia (Lafontaine, 1992).

La estabilidad de la estructura de propiedad, con independencia de la experiencia de la cadena, es más difícil de justificar. La razón que aportan Solís & González (2008) es que la cadena cede establecimientos para mejorar el sistema de incentivos hasta que tales mejoras se hacen tan pequeñas que al franquiciador no le compensa la pérdida de coordinación que supone la decisión de franquiciar. Una vez que las cadenas alcanzan ese punto óptimo, parece lógico pesar que nada las empuja a salir de ese punto de equilibrio (p. 118).

Además, siguiendo en este mismo sentido los postulados de la teoría de escasez de recursos, se observa un mayor incremento de unidades franquiciadas en épocas de crecimiento, para hacer frente a la escasez de recursos financieros. Según, Alon (2001) y Díez de Castro *et al.* (2007) cabe esperar que a mayor inversión inicial exigida, así como canon de entrada, mayor probabilidad de que la unidad sea franquiciada, en la medida en que el empresario franquiciador tenga menos probabilidad de abrir unidades propias. Un mayor canon de entrada encuentra además su justificación en la inversión asumida por el franquiciador, que asegura con mayores garantías de éxito la amortización de la inversión del franquiciado. En relación a las demás condiciones financieras ofrecidas por el franquiciador se ha formulado una relación positiva entre los derechos periódicos exigidos y la proporción de franquiciados (Calderón & Huerta, 2014); por tanto como señal de calidad de la enseña y efecto de autoselección de los potenciales franquiciados:

⁶³ Una comparativa de los estudios analizados aquí pone de manifiesto que con los mismos años franquiciando, el porcentaje de establecimientos en propiedad de las cadenas españolas es más grande que en el caso de las cadenas francesas, 20% (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003), y norteamericanas, 15% (Lafontaine y Shaw, 2005); hecho que revela el desarrollo posterior de la franquicia en España.

H6a: Cuanto mayor sea la inversión inicial y canon de entrada, mayor será la propensión a franquiciar los establecimientos de la enseña.

H6b: Cuanto mayor sean los derechos periódicos exigidos, mayor será la propensión de apertura de establecimientos franquiciados.

Tal y como se ha señalado en apartados anteriores, el modelo de organización de la franquicia reduce los costes de riesgo moral del franquiciador de las enseñas. Cuanto mayor sean los incentivos del franquiciado a no alinearse a los intereses de su franquiciador el riesgo moral de éste último será mayor. La apropiación de cuasi-rentas por parte del franquiciador es un incentivo de los agentes franquiciados para no alinearse a los intereses del franquiciador. Según Brickley & Dark (1987), el riesgo de apropiarse de las cuasi-rentas será mayor cuanto más alta sea la inversión inicial requerida para establecer una franquicia. Estos autores ponen de manifiesto un efecto negativo de las variables inversión inicial y canon de entrada sobre la propensión a franquiciar, pues cuanto menor sea la inversión inicial exigida al franquiciado, menor riesgo asume éste a la hora de asumir la gerencia de un establecimiento (el franquiciado es más averso al riesgo que su franquiciador). Calderón (1998) presume que las inversiones iniciales relativamente bajas que exigen algunas cadenas de franquicia a sus agentes favorecen la decisión de franquiciar sus establecimientos.

Desde la perspectiva del franquiciado, tanto la inversión inicial como el canon de entrada suponen una inversión muy específica en la que su amortización depende en gran medida de los esfuerzos futuros del franquiciador. Si el franquiciador no apoya a la marca en el territorio del franquiciado, o bien niega los derechos de explotación del negocio anticipados, supondrá para el franquiciado un fuerte obstáculo para desarrollar su actividad y hacer frente a las exigencias de competencia del mercado local, pudiéndose ver obligado al cierre del establecimiento (Klein, 1995). El franquiciado podría perder los ingresos previstos, y por lo tanto, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, cuanto mayor sea la inversión inicial, los franquiciados potenciales estarán más desanimados para entrar a formar parte de la cadena.

Combs & Ketchen (2003), en contra de la hipótesis de partida, declaran formalmente una relación negativa entre la inversión inicial y canon de entrada y la propensión a franquiciar; comportamiento coherente con los resultados analizados para la hipótesis H2b, en relación a la variable *tamaño del establecimiento*, ligada de

forma directa a los incentivos económicos de los franquiciadores para poseer nuevos puntos de venta (los franquiciadores son los propietarios de los establecimientos más grandes y de mayores exigencias de financiación).

Por otro lado, a pesar de que no se han encontrado estudios empíricos que confirmen el sentido de la hipótesis H6b, Combs & Ketchen (2003) argumentan que se acepta dicha relación positiva, pues los derechos periódicos exigidos a los franquiciados otorgan a los franquiciadores un incentivo para invertir en actividades que mejoran las ventas de los agentes, ya que los franquiciadores se benefician directamente del éxito de sus agentes.

No obstante, Lafontaine (1992) observa una relación negativa entre los royalties y el tiempo que la cadena lleva funcionando; lo cual apoya la hipótesis de señalización (López & Ventura, 2002): las empresas jóvenes, con un canon de entrada relativamente bajo, exigen unos royalties más elevados, como muestra de su compromiso con la venta de productos/servicios; en cambio, empresas ya maduras, con un mayor porcentaje de establecimientos franquiciados (H5a), exigen un canon de entrada elevado (dado el mayor reconocimiento de la marca en el mercado), que se ve compensado con menores royalties.

Sin embargo, Lafontaine advierte en su estudio la mejor oportunidad de relacionar los royalties con el número de años previos al inicio de la actividad de franquicia (como indicativo del valor de marca y no como señalización de la calidad de la enseña con las variables relativas a las condiciones financieras): la antigüedad de la cadena previa al inicio de la actividad franquiciadora está relacionada con mayores royalties y más establecimientos en propiedad, al contrario de lo que debería ocurrir si la hipótesis de señalización se cumpliera (Lafontaine 1992, 1993).

Por otro lado, cabe esperar que a medida que el tamaño y la vida de la cadena aumentan, también lo hace las ventajas de los establecimientos propios (Mariz & García, 2003, p. 13). Una vez se adquiere un tamaño y se dispone de mayores recursos la tendencia es hacia una mayor utilización de unidades propias y la reconversión de franquiciadas en propias (Díez de Castro, 2007, p. 2170). De nuevo con objeto de una reducción de los costes de agencia, se espera que, una vez superada la fase inicial de la cadena, el franquiciador opte por la conservación de la

unidad del negocio, por medio de la centralización de la información y los sistemas de control.

El criterio planteado por López *et al.* (2013, p. 9) en torno a la estructura de costes óptima, advierte que los costes de control suelen incrementarse con el tamaño del sistema, hasta un punto en el que la densidad de los establecimientos los reduce. Es a partir de este momento en el que se espera que a mayor número de unidades franquiciadas, y por consiguiente un mayor tamaño de la cadena, dé lugar a una influencia positiva en el reconocimiento de la marca y en el atractivo del producto.

Sin embargo como contrapunto, la reducción del grado de integración vertical de la cadena será determinante a la hora de evaluar por parte del franquiciador la necesidad de preservar la uniformidad de la cadena una vez se ha llegado a esta fase –momento en el que el crecimiento de la franquicia resulte crítico para el franquiciador por fuerte dependencia de ingresos por la apertura de nuevos establecimientos (López *et al.*, 2013, p. 19)–; este comportamiento podría explicar una mayor variabilidad del porcentaje de establecimientos propios una vez superada la etapa de crecimiento (Solís & González, 2008), siendo el porcentaje de éstos más susceptible a experimentar cambios cíclicos –variabilidad positiva o negativa– (véase gráfico 9). Es por ello que:

H7: El franquiciador opta por la apertura de más unidades propias a medida que aumenta la cantidad de unidades franquiciadas.

Siguiendo las hipótesis detalladas hasta el momento, se ha tratado de explicar el porcentaje de establecimientos franquiciados y el alcance de la estabilidad de unidades propias y franquiciadas. Windsperger (2004) señala que la franquicia se muestra de forma proporcional sólo cuando los agentes asociados a la cadena son capaces de aportar recursos, conocimientos intangibles y capacidades de gestión relacionadas con el conocimiento local, elementos o cualidades que el franquiciador no disponía en sus inicios. En este caso el crecimiento de establecimientos franquiciados se sigue sucediendo, a pesar de que el franquiciador haya conseguido alcanzar una fase de madurez y no tiene recursos limitados.

En base a la teoría de escasez de recursos, se ha señalado una cierta ambigüedad en la apertura de establecimientos franquiciados una vez alcanzada la madurez, dándose un porcentaje de establecimientos franquiciados superior, bien porque no haya transcurrido el tiempo suficiente para cambiar los establecimientos franquiciados por propios o por el planteamiento defendido aquí por Windsperger. En todo caso, dichas variables vendrán dadas en función del sector de actividad de cada enseña (Calderón, 1998, p. 168).

Así, Díez de Castro *et al.* (2007) señalan que debe tenerse muy en cuenta el sector en el que desarrolla su actividad el franquiciador, pues incide en los comportamientos estratégicos desarrollados por éste, pudiendo identificarse diferentes grupos o clústeres. Recogiendo de nuevo el estudio de Mariz *et al.* (2007) de la evolución del porcentaje de establecimientos franquiciados, cabe señalar que en la misma línea López *et al.* (2013) destacan en su investigación como aspecto fundamental de la franquicia el alcance de un rápido crecimiento inicial, en especial para las que operan en el sector servicios y enfocadas a las nuevas industrias basadas en activos intangibles y conocimiento⁶⁴, o aquellos activos no perecederos, debido a la existencia de rendimientos de escala crecientes a largo plazo; sector en el que la transmisión del saber hacer y el mantenimiento de la uniformidad es más costosa, y los procesos de control suelen estar más formalizados en las franquicias de productos que en las de servicios (Macías, 2015, p. 107).

En definitiva, podemos aceptar la hipótesis recogida por Perales (1998, p. 169) en virtud de la cual considera que las cadenas de franquicia son una forma de organización no transitoria –en esencia, siguiendo un ciclo de vida en los términos expuestos según su grado de madurez y disponibilidad de recursos –donde la intensidad de uso de los acuerdos de franquicia es debida tanto a cuestiones de agencia, como es el grado de importancia del esfuerzo del agente o la dificultad de controlar a estas unidades caso de ser unidades propias, como a la escasez de recursos (mano de obra, conocimientos) para el crecimiento mediante unidades propias.

⁶⁴ Dada *et al.* (2015) ofrecen un estudio en relación a la oportunidad que supone la franquicia en los establecimientos destinados a la enseñanza y difusión de conocimiento.

Conclusiones

La franquicia ha sido catalogada dentro del comercio asociado como una forma organizativa de distribución de naturaleza dual o híbrida, en la que en cada sistema de franquicia conviven unidades propiedad del franquiciador y unidades franquiciadas, creando una red de comercialización y colaboración de agentes, de cuya actuación se espera el desarrollo de un modelo de negocio probado y experimentado con éxito en el mercado. Cada unidad de las cadenas de franquicia constituye un instrumento de competitividad de una enseña, y persiguen, como último objetivo, la optimización de un sistema de comercio completo de gestión integral. Un sistema fundamentado, y con tal fin, formalizado, en una relación contractual que se construye con el firme compromiso de crear y consolidar en el tiempo una sólida cooperación empresarial.

Sobre la base de los principios de la confianza y el compromiso mutuo entre las partes, como factores clave de la relación de franquicia, será evaluada la efectiva interconexión de las diversas unidades y el grado de satisfacción de la relación entre franquiciador y agentes franquiciados. La configuración de la estructura organizativa y de propiedad de la franquicia será clave para expandir con éxito el negocio. La franquicia ha sido considerada como una alternativa de estrategia de crecimiento empresarial y se sitúa en primera línea con las tendencias comerciales actuales, de integración y colaboración, frente al comercio tradicional independiente a nivel mundial.

Así, el sistema de franquicia en nuestro país está demostrando la oportunidad del reparto de funciones de marcado carácter colaborativo en el sector de la distribución, haciendo frente a los retos que se desarrollan en el marco de la Nueva Economía Institucional: globalización y alto grado competitividad del mercado, dinamismo, flexibilidad, descentralización, cambios tecnológicos, y en último término, la creación de valor ante las exigentes necesidades del consumidor. Las estadísticas consultadas revelan el estado de un modelo de negocio asentado en España y su

contribución a la tendencia expansiva de la actividad económica, como instrumento de palanca de progreso y emprendimiento del comercio minorista en nuestro país.

El diseño de la estructura de propiedad de la franquicia, es decir, la elección del porcentaje de unidades propias y franquiciadas por parte del franquiciador, ha sido estudiado en base a los postulados de la teoría de la agencia y la teoría de recursos y capacidades, en conexión con la teoría de los costes de transacción, derechos de propiedad y extensión del riesgo. A partir de este marco teórico, nos aproximamos a uno de los clásicos conflictos de separación y control de una forma de organización empresarial, que nos sitúa en este caso en una relación de agencia entre un principal y varios agentes, sobre la que se pretende paliar los problemas asociados a la selección adversa, riesgo moral y escasez de recursos, y en último término, desarrollar una *forma de organización dual* de crecimiento eficiente, en la medida en que se alcance una estructura óptima en el marco del mercado y la jerarquía.

Ante la existencia de asimetrías de información y por efecto de las externalidades que resulten de la toma de decisiones de ambas partes, será clave el diseño de un modelo organizativo y de un sistema de incentivos económicos que atenúe la divergencia de intereses entre franquiciador y franquiciado. El control ejercido por el franquiciador, quien asume los costes de agencia de control y supervisión del comportamiento de sus agentes, es uno de los elementos clave de la relación de franquicia –presente en la configuración de los elementos del denominado *concepto de franquicia*– a través del que se persigue frenar el comportamiento oportunista de los agentes franquiciados; una situación de riesgo moral que pone de manifiesto la posición desigual de las partes en la relación de franquicia.

El franquiciador es propietario de las unidades piloto (central de franquicia), a partir de las que han de ser definidos y probados los recursos intangibles de la enseña, en esencia la capacidad directiva y su *know how*, que contribuyen de forma significativa a la creación de una buena imagen de la enseña: valor de marca y reputación. La extensión de las habilidades y capacidades operativas del negocio contribuyen al mantenimiento de la homogeneidad del concepto de negocio y marca comercial; la gestión y puesta en práctica que asumen los agentes franquiciados se ve complementada con el conocimiento e innovación que aportan al mercado local.

El franquiciador opta por la apertura de establecimientos franquiciados con el objetivo de minimizar los costes de supervisión, derivados de la dispersión geográfica de las operaciones de la empresa, de la intensidad de mano de obra y ante una fuerte variabilidad de la demanda. Los agentes, aversos al riesgo, están más incentivados a obtener los mejores resultados posibles para su propia unidad, lo que repercute de forma positiva en los resultados de la enseña en su conjunto, frente al posible comportamiento oportunista de los gerentes de establecimientos en propiedad.

Los estudios consultados coinciden en señalar a la franquicia como un *sistema dual* en el que conviven unidades propias y franquiciadas, con un predominio de estas últimas, que aumentan de manera exponencial en los primeros años de inicio de la actividad franquiciadora, manteniéndose en un valor más o menos constante el porcentaje de establecimientos franquiciador, en torno al 70%-80%; frente a un 20%-40% de unidades propias, cuyo porcentaje cae en los primeros años de forma significativa.

El efecto de determinadas variables sobre los costes de control y supervisión, sobre los establecimientos de una enseña –como la dispersión geográfica, el tamaño del establecimiento y de la cadena, así como el grado de experiencia y crecimiento de la misma, aquí estudiado en función del crecimiento de ventas, y las condiciones financieras exigidas por el franquiciador– ha sido tomado como referencia por diversos autores para explicar el efecto positivo o negativo sobre la propensión a franquiciar, y la evolución del porcentaje de establecimientos franquiciados, según el grado de madurez de la enseña de franquicia.

En la actualidad, ante los constantes cambios y adaptaciones de la evolución del mercado, podemos considerar como necesaria la exigencia de un constante cambio y actualización en las estructuras propias de las cadenas de franquicia, en la visión del negocio, en las estrategias de márketing y en la gestión de las redes de franquicia. Labor que deberán asumir los franquiciadores, desde los inicios de su actividad, con el objetivo de convertir su idea de negocio en auténticas organizaciones empresariales.

Bibliografía

- Alon, I. (2001). The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 111-122. doi: 10.1111/1540-627X.00011
- Alonso, M. (2010). *Manual del Franquiciado*. Madrid: LID.
- Ansoff, H. I. (1987). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.
- Asociación Española de Franquiciadores. AEF. (2017a). *La franquicia en España. Informe 2017*. Servicios estadísticos de la AEF. Disponible en <<http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2017/03/Informe-AEF-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2017-1.pdf>>.
- Asociación Española de Franquiciadores. AEF. (2017b). *Franquicias 2017. Libro oficial de la Asociación Española de Franquiciadores 2017*. Disponible en <<http://www.buscofranquicia.com/>>.
- Barbadillo, S. (2009). *Invertir en franquicias. Guía práctica para convertirte en dueño de tu propio negocio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barbadillo y Asociados & IFCN (25 de octubre de 2016). La franquicia en Europa crece por encima de la economía. Recuperado de <<http://bya.es/la-franquicia-europa-crece-la-economia/>>.
- Barbadillo & Asociados (2017). *Cifras de la franquicia en España 2017*. Disponible en <<http://bya.es/publicaciones/>>.
- Bermúdez, G.J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Bermúdez, G.J. (2014). Estrategias del distribuidor. Los sistemas verticales de distribución contractual: el comercio asociado. En Molinillo, S. (coord.). *Distribución comercial aplicada* (2ªed.) (pp. 284-294). Madrid: ESIC.

- Bordonaba, M.V. & Polo, Y. (2004). Gestión estratégica de la relación de franquicia. *Universia business review*, 1, 50-63. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=810193>>.
- Brickley, J.A. & Dark, F.H. (1987). The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-420. doi: 10.1016/0304-405X(87)90046-8
- Brickley, J.A.; Dark, F.H. & Weisbach, M.S. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*, 20(1), 27-35. doi: 10.2307/3666094
- Calderón, E. (1998). *Los costes de agencia en los canales de distribución: la franquicia*. Burgos. Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Burgos. Recuperado de <<http://hdl.handle.net/10259/127>>.
- Calderón, E. (2013). Conocimiento y gestión de las señales de calidad para consolidar la relación entre franquiciador y franquiciado. En Vázquez, R. (coord.). *Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal: Tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing* (pp. 19-31). Oviedo: Universidad de Oviedo & Fundación Ramón Areces.
- Calderón, E. & Huerta, P. (2014). Brand and performance signals in the choice of franchise opportunities. *The Service Industries Journal*, 34(9-10), 772-787. doi: 10.1080/02642069.2014.905920
- Calderón, E. & Huerta, P. (2015). Ingresos netos del franquiciado: una señal para elegir franquicia en una crisis. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 688-698. doi: 10.1590/S0034-759020150607
- Castrogiovanni, G.J.; Combs, J.G. & Justis, R.T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44. doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00152.x
- Caves, R.E. & Murphy, W.F. (1976). Franchising: firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572-586. doi: 10.2307/1056250

- Código Deontológico Europeo de la Franquicia (1991). European Code of Ethics for Franchising (última revisión: 6 de diciembre de 2016) <<http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics2.pdf>>.
- Combs, J.G. & Castrogiovanni, G.J. (1994). Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48. doi: 10.5465/AMBPP.1993.10315162
- Combs, J. & Ketchen, D. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465. doi: 10.1016/S0149-2063(03)00019-9
- Dada, O.; Watson, A.; & Kirby, D. (2014). Entrepreneurial tendencies in franchising: Evidence from the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), 82-98. doi: 10.1108/jsbed-11-2011-0021
- Díez de Castro, E.C. & Galán J.L. (1998). *Práctica de la franquicia*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E.C. (2004). *Distribución comercial* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E.C. & Rondán, F.J. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096670>>.
- Díez de Castro, E.C.; Navarro, A. & Rondán, F.J. (2005). *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Madrid: Pirámide.
- Díez de Castro, E.C.; Navarro, A. & Rondán, F.J. (2007). ¿Es la franquicia un sistema dual? En Ayala, J.C. (coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 2157-2173). Logroño: Universidad de la Rioja. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233152>>.
- Díez de Castro, E.C.; Navarro, A.; Rondán, F.J. & Rodríguez, C.J. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 1135-2523. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581286>>.
- Douma, S. & Schreuder, H. (2009). *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones* (4ª ed.). Madrid: Pearson.

- Espaliat, M. & Espaliat, P. (2002). *Franquicia, una alternativa de trabajo independiente*. Madrid: Turpial.
- Fernández, M. & Martín, J. (2006). La confianza y el compromiso como factores clave de éxito en las relaciones comerciales. Una aplicación empírica en el sistema de franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 77-100.
- Foss, N.J. (1997). Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions. En Foss (ed.), *Resources, Firms and Strategies* (pp. 3-20), Oxford University Press.
- Gallini, N. & Lutz, N. (1992). Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. *Journal of Law, Economics and Organization*, 8(3), 471-501. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/5214358_Dual_Distribution_and_Royalty_Fees_in_Franchising>.
- Gámir, A. & Méndez, R. (1998). *Las cadenas de franquicias en España: estrategias empresariales y organización espacial*. Universidad de Alcalá: Instituto Universitario de Análisis Económico y Social (IAES), Documento de trabajo 2/98. Recuperado de <http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_02_98.pdf>.
- Garrido, M.J. & Pérez, M.P. (1994). Un esquema de agencia para una forma organizativa híbrida: la franquicia. *Anuales de estudios económicos y empresariales. Universidad de Valladolid*, 9, pp. 73-84.
- Global Entrepreneurship Monitor. GEM. (2016). *Informe GEM España 2015*. Disponible en <<http://www.gemconsortium.org/report/49752>>.
- Hussain, D.; Perrigot, R.; Mignonac, K.; Akremi, A. E.; & Herrbach, O. (2013). Determinants of Multi-unit Franchising: An Organizational Economics Framework. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 161-169. doi: 10.1002/mde.2580
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of firm: Managerial Behavior, Agency cost and Ownership Structure, *Journal of Finance Economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Jerez, P.; Marín, M.B & Iniesta, M.A. (1999). La dependencia en la relación de intercambio: contribuciones desde diferentes teorías. En Ayala, J.C. (coord.),

- La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, Logroño, 16-18 junio, Vol 2, pp. 609-614. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565267>>.
- Kessler, F. (1957). Automobile dealer franchise: Vertical integration by Contract. *Faculty Scholarship Series. Yale Law Journal*, 66(8), 1135-1190. Recuperado de <http://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/2727>.
- Klein, B. (1995). The economics of franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, 2(1-2), 9–37. doi: 10.1016/0929-1199(95)00003-Q
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, 23(2), 263-283. Recuperado de <<http://www.jstor.org/stable/2555988>>.
- Lafontaine, F. (1993). Contractual arrangements as signaling devices: evidence from franchising. *Journal of Law, Economics and Organization*, 9(2), 256-289. Recuperado de HeinOnline Law Journal Library.
- Lafontaine, F. & Shaw, K. (2005). Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. *Rand Journal of Economics*, 36(1), 131-150. Recuperado de <http://www.jstor.org.accedys.udc.es/stable/1593758?seq=1#page_scan_tab_contents>.
- López, M.B. (2000). *Propiedades de la franquicia en el contexto de otras formas híbridas*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, Documento de trabajo 213/00. Recuperado de <<http://econo.uniovi.es/biblioteca/documentos-trabajo-ccee-ee/2000>>.
- López, M.B. & Ventura, J. (2002). Integración vertical y causas de aparición de la franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(4), 55-74.
- López, M.B.; González-Busto, B.; & Álvarez, Y. (2013). The Dynamics of Growth in Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 2-24. doi: 10.1080/1046669X.2013.747857
- Macías, J.A. (2015). Análisis longitudinal del fracaso del franquiciador en el sistema de franquicia español. Sevilla. Tesis Doctoral. Departamento de administración de

empresas y comercialización e investigación de mercados (marketing), Universidad de Sevilla.

- Mariz, R.M. & García, M.T. (2003). Una aproximación contractual al estudio de las cadenas de franquicia. *XVII Reunión anual ASEPELT España*, Almería. En *Anales de economía aplicada 2003*. Asociación Española de Economía Aplicada, ASEPELT. Recuperado de <<http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2003%20-%20Almeria/asepeltPDF/69.PDF>>.
- Mariz, R.M.; García, M.T. & Calvo, N. (2004). Diferencias en las condiciones contractuales de las cadenas de franquicia españolas: un análisis preliminar. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, p. 26. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471534>>.
- Mariz, R.M.; García Rodríguez, R.M. & García, M.T. (2007). La dinámica del crecimiento de las cadenas de franquicia de origen español. *XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6-8 junio. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524042>>.
- Martín, E. & Echarri, A. (2000). La franquicia: aplicación práctica y jurídica. Navarra: Aranzadi.
- Medina, D.R. (1998). Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 77-90. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=776656>>.
- Miquel, S.; Parra, F. et al. (2008). *Distribución comercial* (6ª de.) Madrid: ESIC.
- Montoro, M.A. (2000). El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, 185-204.
- MundoFranquicia Consulting (2017). *La franquicia en cifras 2017*. Servicio de Estudios Estadísticos y Divulgativos del Directorio de Franquicias y Comercio de MundoFranquicia Consulting. Disponible en <<http://www.mundofranquicia.com/wp-content/uploads/2017/01/La-Franquicia-en-Cifras-2017-definitivo.pdf>>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OCDE. (2017). *Estudios económicos de la OCDE: España 2017*. Disponible en <<http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-spain.htm>>.

- Pénard, T.; Raynaud, E. & Saussier, S. (2003). Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains: An Empirical Analysis Using French Data. *Journal of Marketing Channels*, 10(3-4), 5-31. doi: 10.1300/J049v10n03_02
- Perales, N. (1998). *Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural: el caso español*. Madrid. Tesis Doctoral. Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <<http://eprints.ucm.es/3631/>>.
- Perales, N. & Vázquez, L. (2003). Determinantes de la intensidad franquiciadora: Un enfoque de agencia. *Investigaciones Económicas*, 27(1), 151-172. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/html/173/17327106/>>.
- Plana, Á. (2013). El contrato de distribución en la propuesta de Código Mercantil. *Revista Aranzadi Doctrinal* 8, 67-82. (Consulta en Westlaw: Servicio Jurídico on-line Editorial Aranzadi, pp. 1-11).
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090363>>.
- Rodríguez, M.C.; Miguela, B. & López, J.I. (2008). Transferencia de conocimiento en la creación y en el funcionamiento de los sistemas de franquicia. Un estudio empírico. *Economía Industrial*, 368, 227-237. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2672129>>.
- Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, 23, 122-143. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090405>>.
- Sánchez, R.; Suárez, I. & Vázquez, L. (2008). El diseño contractual de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, 19, 60-83. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2703173>>.
- Sánchez Calero, F. & Sánchez Calero Guilarte, J. (2015). Contratos de colaboración y distribución: el contrato de franquicia. En *Instituciones de Derecho Mercantil* (37ªed.) (pp. 246-250). Cizur Menor: Aranzadi-Thomson Reuters.
- Scott, F. (1995). Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm. *Review of Industrial Organization*, 10(1), 69-81. doi: 10.1007/BF01024260

- Solís, V. & González, M. (2007). La franquicia como solución a los problemas de crecimiento de las pymes españolas. *XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6-8 junio. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2516529>>.
- Solís, V. & González, M. (2008). La forma plural de la franquicia española: estructura y evolución. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 105-122. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2725327>>.
- Tormo, E. (2013). *Crece en franquicia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tormo Franquicias Consulting (2015). *Informe de la franquicia 2016*. Disponible en <<http://tormofranquicias.es/informe-de-la-franquicia-2016/>>.
- Urbano Pulido, D.; Díez Casero, J.C. & Hernández Mogollón, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 183-198.
- Viera, J. (2012). *La interpretación de los contratos privados en el Ordenamiento Jurídico español*. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, CSJ Documento de trabajo. Recuperado de <<http://hdl.handle.net/10115/7858>>.
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* (2ª ed.). Madrid: Thomson.
- Williamson, O.E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*, 43(3), 567-591. Recuperado de <<http://www.jstor.org/stable/2328184>>.